القيادة وفن التأثير في الآخرين

كتاب في دقائق

سلسلة: قيـادة التغييـر

القيادة وفن التأثير في الآخرين

مجموعة من الكتَّاب

فن جذب الانتباه بذكاء ودون عناء	المـؤثـرون
نعمة السعادة	التدريب الموجه
التغيير بثقة	الإدارة والأداء بمبدأ 20/80
القادة يؤثرون فيؤثرون	افرض حضورك
التنفيذ هو الاستراتيجية	اقتصاديات التعاون المفتوح
القيادة بالأسئلة	إعادة الاعتبار لقائمة أعمال اليوم



القيـادة وفن التأثير في الآخرين

**Leadership
and the Art of Affecting Others**

Group of Authors

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم التسجيل أم خلاف ذلك، إلّا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

موافقة «المجلس الوطني للإعلام» بدولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: (92444) تاريخ (5/ 1/ 2016)

الطبعة الأولى: كانون الثاني/ يناير 2016م ـ 1438هـ

ISBN: 978 - 9948 - 13 - 587 - 6



© جميع حقوق النشر محفوظة للناشر 2016

للطباعة والنشر والتوزيع
Printing - Publishing & Distribution
ص. ب: 71474 شارع الشيخ زايد
دبي ـ دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

المحتويات

المؤثرون

القادة يؤثرون فيؤثرون

افرض حضورك

التنفيذ هو الاستراتيجية

اقتصاديات التعاون المفتوح

مقدمة

مازال مفهوم القيادة يستأثر باهتمام الشريحة الكبرى من المهتمين بشؤون العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسية، على الرغم مما طرأ على المجتمعات والدول وعلاقات الإنتاج من تطورات كبرى، لا سيما من جهة تعقُّد الأنماط الاقتصادية، وبروز الكيانات الكبرى المتمثّلة في المؤسسات العملاقة والشركات العابرة للقارات (أو متعددة الجنسيات) ذات النفوذ الواسع، وما رافق تلك التحولات من انعكاسات على مناهج القيادة التقليدية وأدواتها وأساليبها وأدوارها، غير أنَّ تلك التحوُّلات ما برحت تتمحور حول القدرة على التغيير والتأثير في الآخرين، ولكن بأدوات العصر ومنطقه. ومن هنا جاء مفهوم قيادة التغيير في الفكر الإداري الحديث، سواء أكان ذلك على مستوى الأسرة الواحدة أم المؤسسة أم المجتمع بأسره. بيد أن الهدف المنشود من ذلك التغيير يتمحور دوماً حول استنهاض طاقات الأفراد وتوحيدها بغية تحقيق التطلُّعات والآمال المشتركة.

ولما كانت القيادة، كما قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، فكراً ودهاءً، وتحتاج إلى صقل وتعلُّم وممارسة واحتكاك؛ فمن الضرورة

بمكان لكلِّ إنسان أن يسعى لاكتساب تلك المهارات والمَلَكات القيادية ما استطاع إليها سبيلاً، فهي إن لم تستنهض فطرةً قياديَّةً كامنةً لديه، فإنها ستعينه من دونِ شكٍّ على تعزيز إمكاناته النفسية والسلوكية، وتطوير قدراته على التفاعل مع الآخرين في مختلف شؤون حياته، ولاسيما الصعيدين الأسري والمهني.

وانطلاقاً من أدوارها التنموية، وإيمانها الراسخ بالإنسان ودوره في عملية النهوض والتنمية؛ انبرت «مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم» لإصدار هذه السلسلة من كتاب «قيادة التغيير» بالتعاون مع «قنديل للطباعة والنشر والتوزيع»، لتسهم في جهود صقل وتعلُّم ونقل الخبرات وأفضل الممارسات في مفهوم القيادة والتغيير الإيجابي، بما يدعم قدرات الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في الوصول إلى أهدافها التنموية. ويأتي الكتاب الأول من هذه السلسلة تحت عنوان «القيادة وفن التأثير في الآخرين» ليضع أمام القارئ المهتم باقة من التجارب العالمية التي تتناول عدداً كبيراً من المهارات المصنفة تحت 12 عنواناً رئيساً تتكامل مع بعضها بعضاً، لتشكِّلَ معاً مرجعاً ممتعاً حول قيادة التغيير، من خلال مهارات التأثير في الآخرين بفنونها وأساليبها ومهاراتها المستحدثة.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



فن جذب الانتباه بذكاء ودون عناء

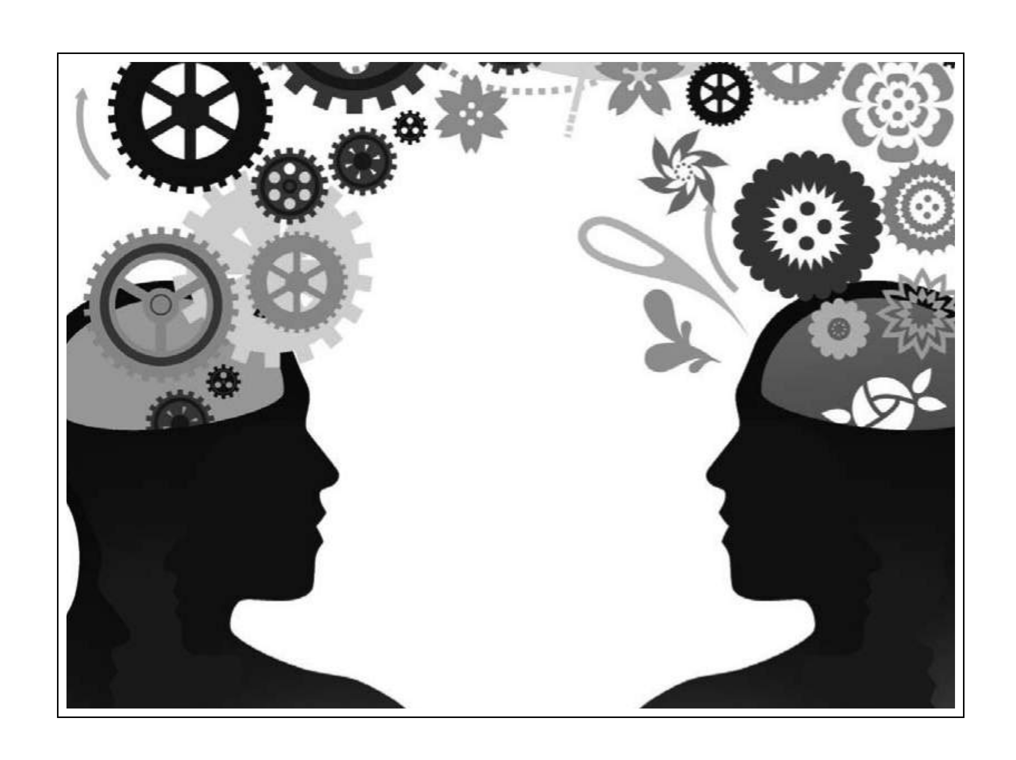
«هكذا تثبت حضورك وتبهر جمهورك»

تأليف:

ديفيد جيلسباي

مـــــــارك وارن





الجاذبية فطرة بشرية

الإنسان بطبعه كائن فردي وأيضًا اجتماعي؛ فهو فردي بحكم ميله إلى العزلة، أو التفرد والتميز عن الآخرين في معظم الأحيان، لأن وراء التميز والتفرد والظهور والتأثير نوازع فطرية. والإنسان كائن اجتماعي كذلك؛ لأنه يصبو دائمًا إلى تحقيق وجوده بين أقرانه وفي مجتمعه. ودائمًا يبدأ تحقيق الذات بدافع الفطرة والاحتياجات الإنسانية، في إطار كيان اجتماعي له تقاليده وأعرافه وقيمه وثقافته، ليكسب الفرد احترام الآخرين، حتى يصل إلى أعلى مكانة يستطيع أن يتربع عليها. ولكي يستطيع الإنسان أن يعيش حياته بقوة وسلام، فإنه ينحو إلى استقطاب الآخرين إليه وجذبهم نحوه. فلماذا نسعى دائمًا إلى جذب انتباه الآخرين؟ وكيف نحقق ذلك عندما نعزم ونجزم؟ ولماذا نتفاوت فيما بيننا وفي شغفنا لأن نحظى بالاهتمام، ونبقى في دائرة الضوء؟

ثمة أسباب كثيرة تدفع الإنسان إلى جذب انتباه مجتمعه، ومنها:

- الرغبة في تجنب التجاهل والاستبعاد؛
- بناء أسرة لإشباع النفس بالحب والطمأنينة؛
- السعي إلى جذب انتباه الزملاء والعملاء والمرؤوسين والأصدقاء والانضمام إلى فرق عمل ناجحة ومستديمة؛
- العمل على جذب انتباه الرؤساء حتى لا تضيع الترقيات والعلاوات والفرص، ولمواجهة التحديات والتوثب للمتغيرات؛
- هذا فضلاً عن أن جذب الانتباه يعتبر لكل إنسان تسويقًا شخصيًا للذات لتحقيق النجاح العملي والمادي، وهما من مكملات رغد العيش.

فإذا كان جذب انتباه العالم وشده نحونا سلوكًا إيجابيًا وفعلاً بشريًا منتجًا، وبما أن جذب الانتباه من ضرورات الحياة، فما شروطه؟

هذه الشروط تتعلق مباشرة بما يطلق عليه علماء النفس «الكاريزما» أو «السحر الشخصي». والجاذبية في هذا السياق توازي قوة الشخصية، وزيادة الفاعلية، ورفع مستوى الإنتاجية، وسبر بواطن الأمور، والقدرة على الإقناع دون استبداد أو غرور. ومن هذا المنطلق، نرى أن جذب انتباه الآخرين فن قوامه أربعة شروط هي:

- التصالح مع الذات؛
- والثاني الاهتمام بالآخرين؛
- وثالثها القدرة على التواصل الفعال؛
- وأخيرًا الهوية الذاتية، أي أن «نكون نحن».

الشرط الأول: اعرف نفسك وتصالح مع ذاتك

بادئ ذي بدء، علينا أن نتعرف على كل ما يميزنا عن الآخرين: فما يجعلني «أنا» يختلف تمامًا عما يجعل من «فلان»، «فلانًا». بعبارة أدق: حري بكل منا أن يدرس المكونات الفريدة والمميِّزة لشخصيته وطبيعته ورغباته وقدراته وتفضيلاته واهتماماته.

هذا، ويعد مقياس «مايرز بريجز» للتعرف على نمط الشخصية من أكثر أدوات التعرف على أنماط الشخصية شيوعًا، فمن المعروف أن 89 شركة من قائمة شركات «فورتشن100» تستخدمه في الاختبارات الشخصية، فضلاً عن أنه قد تمت ترجمته إلى 24 لغة. ولذلك يرى علماء النفس وخبراء تحليل الشخصيات أنه من الأفضل أن يتم تطبيق «آلية مايرز بريجز» في إدراك الذات، لا في التحليل النفسي العميق.

إن الهدف من تطوير «إيزابل بريجز مايرز» ووالدتها «كاثرين بريجز» لهذا النموذج هو جعل الأنماط النفسية الشخصية التي صاغها العالم العالمي «كارل جوستاف يونج» أكثر سهولة في الاستيعاب والتطبيق في حياتنا اليومية.

ولكي يتسنى لنا استيعاب نموذج «مايرز بريجز»، علينا أن نفهم نظرية «يونج»، التي افترض من خلالها أن الوظائف المعرفية أو الإدراكية للسلوك يمكن تقسيمها إلى ثنائيات، إذ تتمحور الوظائف المعرفية حول معرفة الأفكار ومعالجتها بحيث يستطيع الإنسان أن يعي الأشياء، ويلاحظها، ويفندها، ويحكم عليها. وقد افترض «يونج» الثنائيتين التاليتين:

أولاً: الوظائف الخاصة بالتفكير والمشاعر، وتتعلق باستيعاب الأشياء وإصدار الحكم عليها.

ثانيًا: الوظائف الخاصة بالاستشعار والحدس، وهي لا تتعلق بالعقل، بل بالتمييز والملاحظة.

وهكذا وضع «يونج» هذه الثنائيات وكرسها لتصنيف البشر أو تقسيمهم إلى قسمين:

- (المنغلق على ذاته) الشخصية الانطوائية.

- (المنفتح على العالم الخارجي) الشخصية المنفتحة.

من هنا نستطيع القول بأن «يونج» قسم علم النفس إلى قسمين متقابلين: أبيض وأسود. وبالمثل ينقسم البشر بعد الولادة والنمو إلى قسمين ينزع كل منهما إلى انتهاج منحى فكري بعينه، أو التصرف بأسلوب خاص.

الشخصيات المتقابلة والمتقاطعة والمتوازية

يصنِّف نموذج «مايرز بريجز» الثنائيات إلى أربع ثنائيات متقابلة ومتضادة ومتقاطعة لتنتج 61 نمطًا محتملاً لشخصيات البشر. ولكن من الجدير بالذكر أنه ليست هناك ميزة مطلقة تجعل نمطًا أفضل من الآخر، لأن للناس فيما يعشقون مذاهب، ولكل امرئ نوازعه الخاصة، وأسلوبه في التفكير، وطريقته في الحكم على الأمور.

الثنائيات الأربع:

الانطواء والانفتاح:

في بعض الأحيان، نطلق على هذين النمطين مصطلح: «سلوكيات»، حيث يعني «الانفتاح» الخروج عن حدود الذات، بينما يعني «الانطواء» أن

يسجن الإنسان نفسه بين جدران ذاته. فالشخصية المنفتحة تتجه بانتباهها وجوارحها نحو العالم الخارجي بما فيه من أناس وأشياء، بينما تتجه الذات الانطوائية نحو أفكارها ومفاهيمها الخاصة.

المنفتحون يضعون الأفعال قبل الأفكار: فهم يبادرون بالفعل، ثم يشرعون في التفكير. يلي ذلك المزيد من الأفعال. ومن ثم، يعتبرهم علماء النفس متكلمين جيدين.

بالنسبة إلى الانطوائيين، فهم يميلون إلى الإمعان في التفكير أولاً، ثم اتخاذ القرار أو الفعل اللازم. يلي ذلك المزيد من التفكير. ومن ثم، يعتبرهم علماء النفس مستمعين جيدين.

الاستشعار والحدس:

هما أسلوبان أو نمطان لاستقاء المعلومات وجمعها.

الميالون إلى الاستشعار، أو استخدام الحواس يثقون بكل ما هو محسوس وملموس، لذا تراهم ينزعون إلى جمع التفاصيل الدقيقة والحقائق الجلية؛ إذ هم يفضلون الخبرات العملية والتجارب الواقعية.

أما الميالون إلى تفعيل الحدس، فهم يثقون بكل ما هو نظري أو تجريدي، لذا تراهم يركزون على الصورة الكلية للأشياء ويعتمدون على غرائزهم في البحث عن الحقائق.

التفكير والإحساس:

هما أسلوبان للحكم على الأمور واتخاذ القرارات الواعية المستندة إلى معلومات تم استقاؤها بالاستشعار أو الحدس. وهكذا نجد المفكرين

ينزعون نحو اتخاذ قرارات موضوعية قوامها العقل والمنطق؛ لذا فهم يركزون على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بعقولهم.

أما الذين يستخدمون الأحاسيس والمشاعر، فهم لا يتخذون أية قرارات دون إرجاع الأمور إلى سياقها. والأهم من هذا هو التفاعل والتعايش معها، فهم غير موضوعيين في قراراتهم، إذ ينزعون إلى جعلها منسجمة ومتآلفة مع سؤال قلوبهم.

الملاحظة وإصدار الأحكام:

من البشر من يفضل استيعاب العالم الخارجي من خلال مراقبته، بينما يفضل آخرون أن يتم هذا من خلال إصدار الأحكام.

من يستوعبون العالم من خلال إصدار الأحكام، هم أشخاص منظمون، وميالون إلى إتمام المهام بعد دراسة متأنية؛ إذ لا تعجبهم المفاجآت أو تحديات اللحظات الأخيرة.

بالمقابل، هناك أناس يستوعبون العالم الخارجي دون تخطيط أو دراسة. هؤلاء مرنون وتلقائيون وقابلون للتكيف مع معطيات العالم دون إرهاق، فهم عشاق للتغيير والتنوع.

الذكاء العاطفي

إذا استطعت تحقيق التناغم والتآلف بين ما يشعر به الآخرون، فستكون موضع اهتمامهم أكثر من أي شخص يتسم بالسطحية في تقييم المشاعر والحكم على الآخرين. هذا ويعد تطوير -لا تغيير- ذكائك العاطفي من العوامل الأساسية في دعم فهمك للآخرين وتوطيد علاقتك بهم. ونؤكد أن

مستوى وعمق وجوهر الذكاء العاطفي لا يمكن تغييره أو إعادة تصنيعه، ولكن يمكن تنميته بالتركيز على شغفنا وباستثمار قدراتنا واستهداف أسمى غاياتنا. فما الذكاء العاطفي؟

يُعرف علماء النفس الذكاء العاطفي بأنه القدرة على ملاحظة، ومراقبة عواطفك، وكذلك تقييمها والتحكم فيها؛ ومن ثم يصبح الذكاء العاطفي مزيجًا من الوعي بالذات وإدراكها من جانب، وتحفيزًا لتلك الذات من جانب آخر.

الشرط الثاني: اهتم بالآخرين حتى يهتمّوا بك

إذا كنت تنشد علاقات جيدة وإيجابية بينك وبين الناس خاصة وعامة، فعليك أن توليهم قدرًا حقيقيًا من الاهتمام، لا أن تدعي ذلك حتى تحقق مصالحك الشخصية. وفي هذا يقول الفيلسوف «كانط»: «معاملتك الحسنة للناس هي غاية في حد ذاتها، لا وسيلة لتحقيق غاية في نفسك». وهنا لا بد من الإشارة إلى أسس منح الآخرين قدرًا حقيقيًا من الاهتمام، من خلال الأفعال والسلوكيات التالية:

1 ـ الأسئلة المفتوحة

هي الأسئلة التي يتعذر الإجابة عنها بكلمة واحدة: فتجدها تشجع الطرف الآخر على التحدث، والوصف، والشرح، والتعمق، بل والاستمرار في الحديث. من أمثلة الأسئلة المفتوحة:

ماذا حدث بعد ذلك؟ ولماذا تعتقد أن «فلانًا» فعل ذلك؟ وكيف كان شعورك آنئذٍ؟ وماذا تتوقع؟

2 ـ التقدير

لا يقتصر التقدير على المديح المقتضب، أو الاكتفاء بكلمة استحسان مثل: «يعجبني ذوقك» أو «لديك سيارة أنيقة»، بل يمتد ليصل إلى ما هو أبعد وأعمق في شخصية الطرف الآخر كأن تقول:

– أنت تتمتع بقدرة رائعة على اكتشاف مزايا الآخرين وجذبها نحو السطح؛ و يا لشجاعتك! وإنك تبذل جهدًا رائعًا؛ ولديك حماس منقطع النظير ولذا ستبقى محلاً للتقدير!

3 ـ استعارة واستخدام نفس تعبيرات الطرف الآخر

لا يعني استخدام نفس التعبيرات أن تكرر نفس العبارات أو الألفاظ التي تفوَّه بها مُحدثك، بل يعني «اقتباس» معنى هذه الألفاظ وتلك العبارات. يلعب هذا دورًا كبيرًا في إشعار الطرف الآخر أنك أحسنت الاستماع إليه، وبذلت جهدًا في فهم حديثه، بل والأعظم تأثيرًا بأنك تترك الشخص وقد ارتقت صورته الذاتية. هذا، وبإمكانك استخدام تعبيرات بسيطة، أو مركبة، أو متعددة الجوانب كي تصل إلى غرضك مثل: يقول الناس. . . . وأنت تقول. . . و «أجدني مترددًا حيال ما يجب أن أفعله الآن»، و «عليك أن تفكر في الأمر مليًا». و«أنا متحمس جدًا». و«يبدو أنك تواقٌ إلى الأمر».

أما التعبيرات متعددة الأبعاد، فهي تستجيب لما قاله الطرف الثاني:

– «تود أن تخسر المزيد من الكيلوجرامات، لكنك تبذل جهدًا فوق طاقتك في التمارين البدنية».

- «أدرك مميزات اشتراكك في هذه الدورة التدريبية، لكن لا أعتقد أنك ستستطيع السفر».

4 ـ الخلاصات (إجمال قول الطرف الآخر)

الخلاصات أطول من التعبيرات إذ إنها تحوي عدة عناصر من حديث الشخص؛ ومن ثم، فهي تعينك على التحقق من فهم ما قيل، فضلاً عن التأكد من سماع المتحدث لحديثه، وربما لتحويل مسار ذلك الحديث أو حتى إغلاق الموضوع برمته. قد تستأذن محدثك قبل أن تسوق خلاصة حديثه، فيما قد يبدو هكذا: « هلا أذنت لي أن أتأكد من فهمي لوجهة نظرك؟ اضطلعت بالقيام بهذه المهمة منذ ثلاثة أشهر، و.......»

كن مستمعًا جيدًا

كلما ازدادت قدرتك على التواصل، ازددت قبولاً لدى الآخرين. فأعظم الناس قدرة على التواصل يتمتعون بأبسط المهارات؛ ألا وهي مهارة الإنصات، تلك المهارة التي نُعمل فيها الأذنين والعقل والقلب على حد سواء. تستطيع بالإنصات أن تبرهن للآخرين مدى اهتمامك الحقيقي والكريم بهم. وأرقى مستويات الإنصات هو الاستماع الفعال الذي يوطد أواصر العلاقات، ويعزز الفهم ويرسخ الثقة.

وهذه هي العناصر الستة للإنصات الفعال:

1 ـ عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك؛

2 ـ أعرهم انتباهًا كاملاً ومركزًا ومخلصًا؛

3 ـ استمع لكل كلمة بعناية؛

4 ـ أظهر إنصاتك بالاستجابة المناسبة: سواء بالكلمات أو بلغة الجسد؛

5 ـ أعط إفادة راجعة بصدق وأمانة؛

6 ـ أظهر تفهمك واحترامك لآراء الطرف الآخر.

إن أعرت الآخرين اهتمامًا حقيقيًا، محتفظًا بتعليقاتك حتى ينتهي الحديث، وإن انسابت تعليقاتك بعد حسن الإنصات؛ فأنت مستمع فعال وجذاب ومؤثر.

يبرهن حسن الإنصات على أننا نهتم بمحدثنا وبفحوى حديثه، وأننا نجلُّه ونحترمه ونجد في كلماته ما يستحق الاهتمام ويسترعي الانتباه. فإن أعرت شخصًا ما جل انتباهك دون تشتيت، فهذا يعني أنك تهتم به، وستكون قادرًا بالضرورة على جذب انتباهه.

أهمية الأخلاق

يعد الإنصات لشخص يحدثك من مبادئ ومكارم الأخلاق. ولذا يطرح السؤال التالي نفسه الآن: «هل لمكارم الأخلاق علاقة بقدرة الشخص على جذب اهتمام الآخرين»؟ الإجابة: نعم.

هذا، وتحتوي كل الثقافات على مجموعة من الأعراف والقواعد السلوكية الثابتة التي تنظم علاقات البشر بعضهم ببعض، فضلاً عن إدارتها لنسق حياتهم اليومية، وهي أمور من شأنها حصول البشر على أفضل النتائج من تفاعلهم وتواصلهم الإيجابي والمثمر. الالتزام بمكارم الأخلاق يعني أن نحترم الآخر، فمن لا نحترمه لن يحترمنا، ودون الاحترام نفقد قدرتنا على جذب الانتباه.

لكي نصبح أناسًا جاذبين للانتباه، حري بنا أن نتواصل، ونتفاعل مع الآخرين. غير أن سوء الخلق والعنجهية والصلف تفقدنا القدرة على حسن التصرف، وبالتالي على التواصل والتفاهم.

الشرط الثالث: كن جاذبًا للانتباه واطرح أسئلة من نفس النوع

لقد فُطر البشر على الفضول: فهم دائمو التساؤل «من؟» «ماذا؟» «متى؟» «لماذا؟» «كيف؟». هذا، وتُشبه هذه الأسئلة القادة الذين يقودون خلفهم جيوشًا جرارة من الأسئلة الحاسمة والتي يجب طرحها. غير أن التصرف بهذا الأسلوب - أي طرح المزيد من الأسئلة - من شأنه جعل المواقف، والمناقشات، بل والبشر أكثر جذبًا للانتباه.

فمن يستطع جذب الانتباه يطرح أسئلة تعكس شخصيته. فما تلك الأسئلة؟

جاذبو الانتباه يطرحون أسئلة على الآخرين وعلى أنفسهم أيضًا: يطرحون الأسئلة ويحصلون على إجابات عنها.

من؟

من أنا (من أكون)؟ من أريد أن أكون؟ من يظنني الآخرون؟ من يحبني؟ من يهمه أمري؟ من يجدني جذابًا؟ من ذا الذي أميل إليه؟ من الذي أهتم لأمره؟ من يسكن مخيلتي؟ من يجذب انتباهي؟

ماذا؟

بماذا أفكر؟ ماذا أعرف؟ ماذا يهمني؟ ماذا عن رأيي في موضوع بعينه؟ ماذا يحزنني؟ ماذا يضحكني؟ ماذا يجعلني فضوليًا؟ ماذا أصدق؟ ماذا يجذب انتباهي؟

متى؟

متى أفكر بأفضل طريقة ممكنة؟ متى شعرت بالسعادة البالغة؟ متى فكرت في شخص آخر؟ متى ضحكت؟ متى بكيت؟ متى يكون الوقت مناسبًا لأداء مهمة بعينها؟

أين؟

من أين أتيت؟ إلى أين أرنو؟ إلى أين أذهب؟ أين أريد أن أصل؟ إلى أين تأخذني طموحاتي المهنية؟ أين نحن في هذه العلاقة؟ أين المفر؟

لماذا؟

لماذا أفكر بهذا الأسلوب؟ لماذا تفوهت بتلك الكلمات؟ لماذا سلكت هذا السلوك؟ لماذا أشعر بأنني. . . ؟ لماذا لا أفعل أكثر من هذا؟ لماذا أهتم أصلاً؟ لماذا لا أزيد من اهتمامي بكذا وكذا؟ لماذا. . . لماذا؟

كيف؟

كيف حالك؟ كيف أشعر حيال ذلك؟ كيف ترى حدوث ذلك الأمر؟ كيف أبدو؟ كيف أصبح أكثر فاعلية؟ كيف أجذب انتباه الآخرين؟ كيف أصبح جاذبًا للانتباه بوجه عام؟

وضع الجاذب المناسب في المكان المناسب

يعلم «جيمس ريد»، رئيس مجلس إدارة شركة «ريد» العملاقة للتوظيف الكثير عن جاذبي الانتباه، إذ تقوم استراتيجية شركته على تعيين جاذبي الانتباه في وظائف تناسب شخصياتهم.

قد يتخيل بعض المهتمين مثلاً أن «ريد» لا يجد المزيد من العقود والأعمال

جراء تراجع أحوال التوظيف أو البطالة، بيد أنه متمسك بوجهة نظره، وقوامها أن مواهب البشر لا تنجلي سوى في أوقات الأزمات، فيصبحون أكثر دهاءً، وإبداعًا، وميلاً نحو التجديد، ومن ثم جذبًا للانتباه تحت الضغوط.

وفي هذا يقول: «من الصعب تحديد المهارات المطلوبة من الموظفين المحتملين والمطلوبين للسنوات الخمس القادمة، لكنني أعلم من هم الذين ستختارهم مؤسستي للتعيين لدى أفضل عملائي. الذين أختارهم وأختار لهم الوظائف المناسبة، يتمتعون دائمًا بالجاذبية والفضول، والحماس، والحيوية، والاستقامة».

استعان «ريد» لتحقيق هدفه المنشود، بالدكتور «بول شتولتز» في تطوير منظومة الشخصية ذات المميزات الثلاث: الشاملة، والصالحة، والمتحمسة. يعد هذا نوعًا جديدًا من أنواع تقييم الشخصية ودليلاً جديدًا للمقابلات الشخصية. يصف «جيمس ريد» هذا النوع من العقليات بأنه لا يقل أهمية عن اختبار المهارات. كما يشعر أنه من الضروري أن يجذب الناس الانتباه، وبخاصة إن كانوا يعملون في مجال التوظيف. وينزع قادة المؤسسات نحو تعيين أناس ذوي عقول دائمة التساؤل، والنظر إلى معطيات العمل من مختلف الزوايا، أو بعبارة أكثر بساطة: يتطلع أصحاب الأعمال إلى تعيين موظفين متحمسين، ومرحين، ومنتجين في نفس الوقت.

جاذبية المصالح المشتركة

وجود وبروز المصالح المشتركة بين الناس يزيدانهم جاذبية بعضهم لبعض. ففي كل مناقشة تقريبًا نلاحظ كيف يلتقط الأذكياء تلك المصالح

ويجعلونها محور النقاش؛ الأمر الذي يخلق فرصًا رائعة لتبادل المعلومات، وسبر أغوار الشخصيات، ومعرفة كل ما هو مشترك بين البشر من خصائص وصفات.

الشرط الرابع: كــن أنت

حكايتك وحكايتي وحكايتنا.. حكاية واحدة وأبطال مختلفون

من يجيدوا فن التواصل يعلموا أن وراء كل معلومة قصة، وبعبارة أدق: قصة شخصية. فقصتي لا ولن تختلف كثيرًا عن قصتك، فهي تدور حول «من كنا؟» «من نحن الآن؟» و «من سنصبح؟» الحكايات هي جوهر وجود الإنسان في الحياة وبعد الممات.

عمن تدور قصتي يا ترى؟ هل أنا مغامر؟ هل أنا عمل درامي شيق؟ هل أنا قصة حب، أم مأساة، أم ملهاة، أم أسطورة، أم لغز أم أنا الكل في واحد؟ لا يوجد أي اختلاف بين القصص؛ فالمحتوى واحد ولا يوجد ما يغيره سوى شخصية البطل الذي يصنع الأحداث أو.... تصنعه الأحداث.

الصدق مع الذات ومع الآخرين

لن يصل الإنسان إلى الثقة الحقيقية في نفسه إلا إذا كان صادقًا معها. وما أسوأ الإنسان المتصنع وغير الواثق وغير الصادق. من هنا، لا نستطيع إهدار جهودنا في تقليد إنسان نحن معجبون به، إلا إذا تأكدنا أنه لا يصطنع صفاتٍ محمودة هي ليست فيه. ومن هنا، بات الصدق أمرًا حتميًا في مشاركة أفكارنا مع الآخرين، وبكلمة الصدق أعني عدم التصنع سواء من جانبنا أو من جانب الآخر.

هل أهتم؟

يخطئ من يعتقد أن عدم اكتراثه برأي الآخرين يمكن أن يكون أمرًا صائبًا دائمًا، حتى وإن كان كذلك في معظم الأحوال. فلا بد أن نكترث بشكل جدي، وبشكل أو بآخر. هذا، وتتمثل المشكلة في أن عدم الاكتراث يصلح كعلامة تجارية لمنتج يرغب الناس عنها، ويعزفون عن الارتباط بها.

ما علامتي التجارية؟

يقول «جيف بيزوس» مؤسس شركة «أمازون»: «علامتك التجارية هي ما يطلقه الناس عليك في أثناء غيابك».

تمثل العلامة التجارية رؤية الناس لنا وكيف نريدهم أن يرونا. فإن لم نصنع علامتنا التجارية، فسيفعل ذلك الآخرون لنا، وقد لا يفعلون ما نريد، بل ما يريدون.

العلامة التجارية «أنت»

تتمثل أول خطوة على طريق اكتشاف العلامة التجارية أو تطويرها، ومن ثم استقطاب ما نرغب من اهتمام في فحص أنفسنا بدقة بالغة وطرح الأسئلة التالية عليها:

من أين أتيت؟ ما خلفيتك؟ ما الذي تتحمس له؟ ماذا تستخدم؟ ماذا تحب أن تقرأ؟ ماذا تحب أن تشاهد؟ ما أنواع الطعام التي تستمتع بتناولها؟ ما هواياتك؟

ثمة قائمة طويلة من الأسئلة يجب أن نطرحها على أنفسنا، لكن لا مفر من طرحها على أية حال. وحين نجيب عن الأسئلة السابقة، علينا أن نتساءل عن إجابتنا بـ: «لماذا؟»

ما الصورة التي أرسمها لنفسي؟

الصورة الذاتية جزء لا يتجزأ من العلامة التجارية، وحتى يعيرنا الآخرون اهتمامهم ويتواصلوا معنا، علينا أن نمعن النظر في صورتنا التي نرسمها أمامهم، فهي صورة مجسمة، تتحرك، وتتكلم، وتشعر، وتفكر. إنها لب علامتنا التجارية.

كيف أبدو؟

أول محك لجذب اهتمام الآخرين هو الإشارات التي يرسلها جسدك من خلال لغته، بغض النظر عن طولك، وعرضك، ووزنك، وغيرها من السمات. يمثل الشكل والهيئة 50% من الرسائل التي نوصلها إلى الآخرين. ومن ثم، تعد فرصة الحصول على فرصة ثانية بسبب الانطباع الأول (الذي تبعث به لغة جسدك) أمرًا واقعًا.

وظيفتك أم شخصيتك؟

ننزع كبشر نحو الحكم على الآخر من وظيفته، لا من شخصيته، وهو فخ يسقط فيه الجميع. فإذا افترضنا أن شهادة جامعة ما مرموقة، يصبح كل من يحملها أو حتى يلتحق ببرامجها ويدرس مناهجها شخصًا مرموقًا وجذابًا. وهذا ليس صحيحًا دائمًا، ولا حتى غالبًا.

فإن كانت وظيفة المحاسب مملة، فجميع المحاسبين مملُّون، مع أن الحقيقة ليست كذلك. فكل تعميم في هذا العالم خاطئ، بما في ذلك هذا التعميم. فنحن نعلم أن كثيرًا من العاملين في مجالات الحسابات والشؤون المالية والاقتصادية والإحصاء بعيدون - مثل بعد غيرهم عن تلك الصفة.

وهم بالأحرى أناس ظرفاء، وذوو معرفة، فضلاً عن كونهم قيمة مضافة إلى كل المؤسسات وكل الأوقات. فنحن لا نستطيع حقًا تقييم أي شخص بمعيار وظيفته فقط، فليس كل من يشغل وظيفة رائعة شخصًا رائعًا دائمًا، وليس كل من يشغل وظيفة حسابية أو تحليلية شخصًا صعب المراس أيضًا.

نحن نستطيع اكتساب صفة الجاذبية بغض النظر عن ما هي أدوارنا الوظيفية. فالناس لا يفقدون صفة الجاذبية حين يحالون إلى التقاعد، بل إنهم يكتسبون من المعارف والخبرات ما يجعلهم أكثر جذبًا للانتباه، ومحط أنظار وحب وإعجاب من هم أصغر سنًا.

روح الدعابة وجذب الانتباه

تعد روح الدعابة من الصفات الفردية، تمامًا مثل الجاذبية. للدعابة على اختلاف أنواعها، ولفن الأداء الصامت جمهوره الخاص، فلولا اختلاف الأذواق لبارت السلع. ومن ثم، تلعب روح الدعابة دورًا مهمًا في جذب انتباه البشر، ورفع روحهم المعنوية. فالضحك يحسن الصحة، ويعدل المِزاج. ونحن ننجذب نحو كل من وما هو مضحك. ويعد المرحون والضحوكون من أهم بؤر ومحاور جذب الانتباه.

التغيير والجاذبية

للتغيير دوره أيضًا في تفعيل الجاذبية. ويرى علماء النفس أن التواصل مفتاح لتفعيل التغيير في أي موقف وفي كل الظروف. لأن التغيير يجب ألا يحدث فجأة وبقوة مفرطة، بل يجب أن ينبع بالضرورة من تواصل بين عدة أطراف تستشعره عاجلاً أو آجلاً. فكيف أشعر بجاذبية المتدربين حين

أعطيهم دورة تدريبية؟ ثمة أسئلة مبدئية يجب طرحها عليهم:

- هل ترغبون حقًا في المشاركة بهذه الدورة؟
- أم أنكم تنصاعون لأوامر رؤسائكم؟
- هل لديكم رغبة داخلية قوية تدفعكم نحو اكتشاف ذواتكم وتفعيل «التغيير» في حياتكم وسلوككم؟

جاذبية التدريب

ينجح التدريب ويؤتي أُكله ويحقق العائد منه؛ حين يبدي المتدربون رغبة حقيقية في اكتشاف ذواتهم، وينجحون في توجيه النقد الصادق والبناء لأنفسهم كلما كان ذلك ممكنًا. ولذا يعتبر «القص»، أي سرد الحكايات، من تقنيات التواصل الناجعة، فحين يُطلب من الناس أن يذكروا حادثة مشوقة وقعت لهم إبان طفولتهم، نسمع مفردات مثل: «مفاجآت»، و«إثارة»، و«تنوع»، و«روح دعابة»، و«رعب»، و«ذعر» تنطبق على تقنيات السرد التي يستخدمونها. فحين يُدرج القص، والعودة إلى الذكريات القديمة، تجد الراوي مندمجًا بكل كيانه فيما يحكي، وقد يتحول إلى طفل من جديد، وبخاصة إن كان القص قد لعب دورًا في تنشئته. فحين نعود إلى طفولتنا نشرع في جمع الأدوات اللازمة لتفعيل التغيير في نفوس مستمعينا. عندما ينتهي الجمهور من اجتماع أو ملتقى في أثناء فاعلياته الناجحة، فإن أفضل إفادة راجعة يمكن استقاؤها بسؤالهم عن رأيهم في هذا أو ذاك. من هنا، نجدنا نبحث عن مفردات مثل: «إلهام»، «تحدٍّ»، «تمكين»، «إثارة»، «متحمس»، وغيرها من مقاييس الترابط بين المتواصلين الناجحين. فعبارة: «سنفعلها» أو «نحن لها» تحمل تأثيرًا

سحريًا في كل من يسمعها. قد يلي هذه العبارة تفكير عميق، ودراسات تحليلية كثيرة، لكن ما يستمر ويثمر هو الشعور الذي تبثه في المستمعين، تمامًا كما يفعل القص الناجح.

ومن الناس من يطمح إلى بث مشاعر قوية وإيجابية في المستمعين رغبة في الحصول على عائد كبير من الاستثمار في رأس المال البشري. ولذا تجدهم في حاجة إلى أي نوع من الاستفادة من مشاعر مستمعيهم، وهذا يتطلب حسن التخطيط والتصرف، والشروع في تغيير مجريات الأمور دون إرهاق المتلقي بمهام جسام.

يعد الإنسان الجاذب للانتباه شخصًا منفتحًا نحو التعاون مع الآخرين، والاندماج في مجموعات عمل ومشاركتها النجاحات والإخفاقات سواء بسواء. يضاف إلى هذا، أنه هادئ الطباع، واثق بنفسه، متفاهم، ومريح في التعامل معه.

فالأشخاص التواقون إلى معرفة ذواتهم، لا في مجال العمل فحسب، بل على الصعيد الشخصي والاجتماعي أيضًا، يستطيعون تحقيق معادلة التوازن الصعبة بين العمل والأسرة، واكتشاف المجالات التي تحتاج إلى التغيير في هذه وتلك. ومن خلال تفعيل هذا التغيير، يصبحون أكثر قدرة على التواصل والإنتاج، فضلاً عن زيادة فاعليتهم وجذبهم لانتباه الآخرين.

جاذبية القادة

يعد قادة الدول والجيوش وذوو الرؤى والمبادرات، وكذلك مديرو المؤسسات والشركات، ومدربو الفرق الرياضية والفنانون المبدعون من مصادر وعلامات جذب الانتباه. لكن القادة ومطلقي المبادرات أكثر جاذبية

من المديرين العاديين؛ فالآباء بالنسبة إلى الأبناء، والأجداد بالنسبة إلى الأحفاد يتمتعون بهذه الصفة.

ومن المعروف أنه ليس للقيادة علاقة بمركز الإنسان، لكنها تتعلق أكثر بقدرته على التصرف مهما كان مركزه. فالقائد ليس الشخص الذي يوجه الناس نحو ما يجب أن يفعلوا، فهذا يخفض مكانته المعنوية في ذهن المحيطين به إلى درجة «مدير». يستطيع القائد توحيد الأهداف، وتوجيه المسارات، وتحديد دور كل فرد على حدة، بحيث يتناسب مع شخصيته وميوله.

ولكل قائد قضية نبيلة ورؤية وفضيلة يؤمن بها. ولذلك يستطيع أن يغوص في أعماق مريديه ليستكشف كل ما يهمهم ويحفزهم. ومن خلال هذا الاكتشاف، يتخذون قرارات يلتزمون بها، ويتحمسون لها. ولأن الحماس ينتشر انتشار النار في الهشيم. فحين نستمع إلى حديث شخص متقد الحماس، فإننا نشعر بمشاعره. بيد أنه يجب علينا عدم تبني كل معتقداته، بل تبني فكرة بعينها فقط لأنه يؤمن بها، مما يجعل الموضوع أكثر جذبًا للانتباه.

«لكي تصبح قائدًا. . رائدًا، آمن بفكرة بعينها واجذب الجذابين إليك وإليها. فالقادة يقودون القادة، والجذابون يجذبون الجذابين؛ كما أن الطيور على أشكالها تقع».

جذب الانتباه يزيد في جمال الحياة

يبدو أن كل من يحضنا على جذب الانتباه هو شخص جاذب للانتباه كذلك؛ إذ يعد جذب الانتباه محور الوجود البشري. والعكس صحيح، إذا

فشلت في جذب انتباه الآخرين، فلن تكون سعيدًا. وهذا ما عنيناه بالقول بأن لكل إنسان قصة يرويها وحكاية يحكيها. فاجذب انتباه عالمك الآن، واحك قصتك بتمكن وشغف وحماس ودون التباس.

لكي تصبح جاذبًا للانتباه، عليك التحلي بالفضول، واكتساب قدرات ذهنية خاصة، ونابعة من عقل نهم للمعرفة النافعة. ولا تتوقف أبدًا عن طرح الأسئلة والبحث عن الإجابات. ستصبح أكثر سعادة، وانفتاحًا وصلاحًا. كما ستحقق فائدة فردية وعائلية وعلمية وعملية، فتزيد مجتمعك ترابطًا وتآلفًا وتلاحمًا، وتحول عالمك الداخلي وعالمك الخارجي إلى مكان أفضل.

المؤلفان:

ديفيد جيلسباي:
يعمل ممثلاً ومدبلجًا وخطيبًا بارزًا وخبيرًا في فن التواصل.

مارك وارن:
كاتب ومسؤول حقوق ملكية فكرية، وهو مخرج مبدع يعمل في الإذاعة والإعلان والتسويق وقنوات التواصل الرقمي.



المؤثرون

السِّمات الخفية التي تصنع الشخصية المقنعة والقوية

تأليف:

جون نيفينجر

ماثيو كوهوت





كيف نحكم على الشخصيــة

عندما نلتقي الآخرين سرعان ما نبادر إلى إصدار الأحكام عليهم وعلى شخصياتهم. ويتضح أننا حينما نتخذ قرارًا بشأن كنه مشاعرنا تجاه أحد الأشخاص فإننا حينئذ نصدر حكمين، لا حكمًا واحدًا. والمعياران اللذان يعتدّ بهما في هذا السياق هما «المقدرة» أو قوة الأداء والقدرة على الفعل، و«الدفء» أو قوة المشاعر والحميمية والإحساس بالآخر.

المقدرة: تعني قدرة المرء على الفعل وإنجاز المهام بحشد الإمكانات وإنفاذ الإرادة. وحينما يظهر الشخص المقدرة يكون على الآخرين أن يطيعوه ويتبعوه ويحترموه وينصتوا إليه.

الدفء: هو الإحساس بأن شخصًا ما يشاركنا مشاعرنا واهتماماتنا ورؤيتنا

للعالم. وحينما يظهر الشخص عنصر الدفء فإننا نعجب به ونتعاطف معه ونتفهم دوافعه ونمنحه دعمنا وحماسنا وتأييدنا حتى دون أن يطلب ذلك.

الشخص الذي يبدي كلا العنصرين يترك تأثيرًا كبيرًا فينا، لأنه يؤدي بجرأة ويعمل بصدق لتحقيق أفضل مصلحة لنا؛ ولذا فنحن نوليه ثقتنا ونعدّه من أصحاب الرأي السديد والفكر الرشيد، ومن قادة التجديد. مثل هذا الشخص يتمتع بالإرادة (الدفء) والقدرة (القوة) للاعتناء بمصالحنا، لذا فنحن نعتبره قائدًا، ونشعر بالراحة لأننا نعلم أنه يمسك بزمام الأمور.

«المقدرة والدفء هما المعياران الرئيسيان اللذان تتمحور حولهما كل الأحكام الاجتماعية التي نصدرها على الدوام»

إلا أنّ التحدي الذي يواجهنا بشأن هذين المعيارين هو صعوبة إبرازهما معًا، والتعامل معهما بشكل متكامل. لأنّ كلًا منهما يبدو مضادًا ومتناقضًا مع الآخر. فمصدر الصعوبة هو أنّ المقدرة والدفء بينهما توتر ومواجهة مباشرة، أحدهما مقابل الآخر. ومن شأن هذا التوتر أن يطرح أمامنا معضلة: حيث علينا أن نقرر في كل لحظة أيّ نوع من الإشارات الاجتماعية سنرسل إلى العالم (إلى الآخرين). فهل نختار أن نبرز الدفء، الذي من شأنه أن يوفر لنا إعجاب الآخرين، أم الأفضل أن نظهر المقدرة، التي من شأنها أن تفرض احترامنا على الآخرين فرضًا، أم الأفضل أن نبذل قصارى جهدنا لإظهار المقدرة والدفء معًا، ونحن ندرك أنّ أحدهما قد يطغى ويقوّض الآخر فينتهي بنا الأمر إلى الفشل في إظهار أي منهما، في ذات الموقف ونفس الوقت؟

قدرتنا على تسيُّد الموقف والتحكم في توتر بمستوى هذا الضغط العالي، لكي نظهر ونعرب عن قوتنا وحميميتنا، وعن ثقتنا بأنفسنا ورحابة

مشاعرنا، في الوقت ذاته فهو أمر صعب ونادر الحدوث، لدرجة أننا نحتفي ونحتمي بالأشخاص الذين يتمكنون من التحكّم فيهما معًا، فنضعهم في القمة ويتملكنا شعور بالغبطة نحوهم. ولقد أطلقنا مسميات كثيرة على هذه «الهبة الإلهية» منها: عظمة، وقيادة، وبطولة، وشجاعة، وتأثير، وتميز، وتفّرد، ونلخصها أحيانًا بكلمة واحدة كبيرة نسميها: «كاريزما».

كيف نفهم المقدرة

المقدرة تضمن إنجاز المهام. وبوصفها سمة شخصية فهي معيار للقدر الذي يتمكن به المرء من فرض إرادته على عالمنا. فكل من يظهر هذه السمة يجذب اهتمامنا، وسبب ذلك، هو أننّا نحتاج أن نعرف ما إذا كان سيستغل مقدرته هذه لمساعدتنا أم ضدنا لصالحنا وهو معنا، أم لصالحه هو فقط. وسواء خالجنا شعور بالحسد أو بالغبطة، فنحن نظهر الاحترام لكل الأشخاص الذين تبرز فيهم سمة المقدرة.

وترتبط القيادة بسمة المقدرة ارتباطًا لا تنفصم عراه. ونحن ننظر إلى الشخص صاحب المقدرة كقائد لأنه يستطيع أن يوفر الحماية لنا ضد المخاطر التي تتهددنا شخصيًا أو تهدد مجتمعنا. لأنّ المقدرة تتشكل بدورها من عنصرين أساسيين: القدرة على إحداث التأثير في العالم، والتحلّي بروح المبادرة للقيام بعمل ما.

- **القدرة**

تتضمن القدرة أي شيء يسمح لك بالتأثير في العالم. ويشتمل هذا على سمات القوة الجسمانية والمهارات التقنية المكتسبة والمهارات الاجتماعية

الذكية والحكمة التي هي ثمرة التجارب المحنَّكة. ويشير علماء الاجتماع إلى مجمل ذلك كله بمصطلح أو مفهوم: «الكفاءة».

- **الإرادة**

إذا كانت القدرة تعني أن تمتلك الأدوات لإنجاز المهام، فالإرادة هي المقدرة الشخصية اللازمة للشروع في الفعل. فالإرادة تتبدّى بوصفها التزامًا بالمضي قدمًا، بل (أو على وجه الخصوص) في مواجهة العقبات والمقاومة والصمود. فنحن نتحدث عن هذه الصفة طوال الوقت ونسميها التصميم، أو العزم، أو التحفيز، أو الطموح، أو المرونة.

- **الدفء**

أما الدفء فهو ما يستشعره الناس حينما يدركون أنهم يتشاركون في المصالح والهموم. إنّه الشعور بالانتماء إلى فريق أو مؤسسة أو مجتمع أو وطن. فإذا كانت المقدرة تتعلق باستطاعة المرء تنفيذ ما عزم عليه، فالدفء يتعلق بما إذا كنت ستكون سعيدًا ومتفائلاً ومتحمسًا لقطف ثمار جهودك. فحينما يظهر الأشخاص الدفء فإننا نعجب بهم، ونعمل على توطيد علاقتنا معهم. والدفء يشتمل على مفاهيم ومكونات ذات صلة منها: التعاطف، والألفة، والحب.

- **التعاطف أو التفهم**

إظهار التعاطف يعني أن تضع نفسك موضع الآخرين.

التعاطف يمنحنا الراحة، ذلك الشعور بأننا لسنا وحدنا. إلا أنّ التعاطف لا ينتهي عند المشاعر وحسب؛ فثمة بُعد إدراكي للتعاطف، إذ إنّ الشعور

المشترك يقوم على إدراك مشترك، وتتوثق وشائجه بالمشاركة والتفهم المتبادل. ويتجلى هذا بوضوح عندما نقول: «أُدركُ هذا»، بمعنى «أفهمُ سبب شعورك هذا».

- **الألفة**

الأشياء والأحاسيس المألوفة مصدر ضروري لخلق الشعور بالارتياح. فحينما نواجه شخصًا أو شيئًا غير مألوف فإننا نكون حذرين ـ أي نكون مستعدين للاستجابة بقوة (لأننا خائفون) ـ ونبقى متأهبين حتى نتأكد أن لا خطر حقيقياً وكبيراً يتهددنا.

- **الحب**

حدد الباحثون ثلاث منظومات أو حالات بيولوجية مختلفة نطلق عليها اسم «الحب»: وهي الحب الرومانسي أو الأفلاطوني الحالم، والانجذاب الجسدي في الحب الغريزي، ومشاعر المودة العامة أو التفاعل الشخصي والجماعي. والنوع الثالث ـ أي مشاعر المودة والتعلُّق والتفهم ـ هي التي تعنينا في موضوع الدفء وتطبيقاته في القيادة والتأثير.

الهالة والطاقة المتحركة

المقدرة والدفء عنصران يكمل أحدهما الآخر، وليسا ضدين إذا حضر أحدهما غاب الآخر، وهناك قدر كبير من التفاعل المتبادل بينهما.

فهناك أولاً تأثير الهالة: فنحن نميل إلى أن ننسب سمات إيجابية للأشخاص الذين يتمتعون بسمات إيجابية أخرى. على سبيل المثال: إذا كان المرء منا يعجب بطبيبه الخاص فلربما أخبر الأصدقاء بأن الطبيب نبيه

للغاية وبارع، حتى إذا لم يكن لدينا أي مبرر لإصدار أحكام بشأن الكفاءة الطبية التي يتمتع بها أو مستوى ذكائه العلمي وقدراته الفنية.

طاقة الدفء والمقدرة متحركة ومتنقلة

بمجرد أن نعجب بشخص ما ينطلق تأثير الهالة ويبدأ عمله، فنجد أنه من السهولة بمكان أن نكوّن رأيًا مغاليًا بشأنه ويصبح من الصعب أن نظن أي شيء آخر. غير أنّ هناك آلية أخرى تتدخل هنا، وهي في صراع مع تأثير الهالة.

هناك تأثير هيدروليكي ومتحرك ومتنقل ومتبادل بين المقدرة والدفء: فحينما يرتفع أحد العنصرين عادة، يهبط منسوب العنصر الآخر. ارفع صوتك حتى يصل إلى مسامع الآخرين خلال اجتماع، وستبدو كأنك غاضب. أظهر مزيدًا من الاحترام بصدر رحب تجاه زملائك، وستبدو كما لو كنت شخصًا مستكينًا. فكل ما تفعله تقريبًا لزيادة مقدرتك يقلل من سمة أو طاقة الدفء لديك. وكل ما تفعله لزيادة حميميتك يقلل من سمة ومن طاقة المقدرة لديك أيضاً.

المقدرة + الدفء

أبسط طريقة للتفكير بشأن كم المقدرة والدفء اللذين يظهرهما شخص ما هي قياس المشاعر التي تعترينا حيال تصرفاته. لقد رأى مكيافيلي أن المقدرة العالية يمكن أن تثير الخوف، بينما يمكن للإسراف في الدفء أن يثير المحبة. وتبدو الصورة أعقد قليلاً حينما ننظر إلى أشكال مختلفة من امتزاج المقدرة بالدفء. فقد قدمت « إيمي كادي» من جامعة هارفارد، بحثًا هو بمثابة بذرة لما تلاه من أبحاث. وبينما ركز البحث على فهم كيفية

إصدار الأحكام بآلية نمطية، فقد اعتبر عنصري: (المقدرة والدفء)عاملين عالميين يشكلان أحكامنا بشأن الآخرين.

ويوضح الشكل التالي استجاباتنا الشعورية تجاه الأشخاص الذين يظهرون مستويات مختلفة من المقدرة والدفء. الركن الأيمن في الأعلى هو بكل وضوح ركن المستقبل. الأشخاص الموجودون به ينتمون إلى فريقنا، وهم أفضل اللاعبين. هناك، يقبع الأشخاص أو القادة الذين نخلع عليهم سمة «الكاريزما». وهناك، لا ترى أشخاصًا كثيرين، لأنه من الصعب السيطرة على التوتر أو حالة الشد والجذب بين كل من المقدرة والدفء وإظهار ما يكفي من كليهما في الوقت ذاته من أجل كسب عميق الاحترام وخالص المودة.

قانون «الطماطم»

تعمل سمة الدفء على أساس نطلق عليه اسم «قاعدة أو مبدأ الطماطم»: فمثلما يمكن لليلة باردة واحدة أن تدمر حقل طماطم بأكمله، كذلك قد تتسبب واقعة واحدة تظهر فيها لا مبالاتك ـ بأنك لا تشارك شخصًا آخر مصالحه أو لا تبدي اهتمامًا بما يشعر ـ مما يجعل إعادة بث الشعور بالدفء بينكما أمرًا صعبًا. إذا ما تصرفت بـلا مبالاة ولو لمرة واحدة فإنّ الانطباع السلبي سيلتصق بالأذهان. أما المقدرة فتعمل بطريقة معاكسة: فإذا ما أظهرت مقدرتك وأكدتها لمرة واحدة وحسب فمن شأن هذا أن يثبّت قدميك كشخص مقتدر وقوي ومؤثر.

بطاقاتك وأدواتك وإدارة اللعبة

من أول الأشياء التي يعرفها الناس عنك السمات الجسمانية: جنسك،

جسمك، ملامحك، عرقك، أصلك وفصلك، وعمرك. وبقدر ما تتكون هذه المعرفة المبدئية بطريقة سريعة وسطحية، فإنّ هذه السمات توحي بالفعل بصورة ظلية أو شبحية أو منعكسة لصورتك العامة المكونة من المقدرة والدفء.

جنسك وانتماؤك العرقي وملامحك هي البطاقات التي بحوزتك. وأيًا كانت صفات ومسميات هذه البطاقات فبإمكانك أن تلعب بها جيدًا بحيث يدرك الآخرون السمات العظيمة لشخصيتك. ولكي تبدأ فسوف يساعدك كثيرًا أن تفهم كيف تسير الأمور بينك وبين الناس.

لقد طورنا كبشر، مجموعة من الدوائر العصبية الكثيرة لإصدار أحكام قيمية ولحظية قائمة على عوامل جسدية أساسية. هذه الحسابات السريعة تحدث بصورة تلقائية، فيما وراء العقل الواعي، بقدر ضئيل للغاية من المجهود. وليست الأولويات هنا هي تحري الموضوعية والدقة، فالتقييمات الكافية والسليمة قد تفي بالغرض وإن كانت سريعة. في كتابه «التفكير بسرعة والتفكير ببطء ـ الصادر عام 2011) يطلق عالم النفس «دانيال كانمان» الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد السلوكي، على هذه العمليات القائمة على التفكير السريع «آلة القفز إلى الاستنتاجات».

من شأن القفز إلى الاستنتاجات حول الآخرين أن يجعلنا نشعر بثقة أكبر وقدر أقل من الشك إزاء العالم من حولنا. لكن بمجرد أن نبدأ في التفكير بأننا نفهم شخصًا ما، فإننا نجري عملية ترشيح للمعلومات الآتية ونميل إلى استبعاد الأفكار التي لا تتواءم والصورة التي رسمناها في أذهاننا على عجل، بوصفها مجرد انحرافات تفتقر إلى المغزى. وبهذا يصبح المرء سجين تصوراته المسبقة، وكذلك يكون الآخرون الذين يخضعون لأفكارنا النمطية المسبقة.

النوع الاجتماعي (الجنس)

من المسلمات أن الرجال أقوياء، وأنهم غير ودودين إلى حد ما. بالمقابل نفترض أنّ النساء يتمتعن بدفء أكبر لكنهن أضعف. وهناك سبب بيولوجي وراء ذلك: فلدى الرجال نسبة أكبر من هرمون «التيستوستيرون» مقارنة بالنساء اللائي لديهن نسبة أكبر من هرمون «إستروجين». يرتبط هرمون التيستوستيرون بالقوة الجسمانية والتصميم، لكنه يتعلق أيضًا بالانفصال الاجتماعي والعاطفي. وعلى النقيض يتصل هرمون إستروجين بالتناغم أكثر مع مشاعر الآخرين. كما ينظر إلى الرجال على أنهم أقدر على الموازنة بين المقدرة والدفء بشكل عام. في حين تعتبر النساء أضعف، مع جرعات فائضة من الدفء العاطفي.

الانتماء العرقي

مثل الجنس والعمر يعد الانتماء العرقي أحد المحددات المرئية التي تقدم للرائي مفتاحًا لفهم الخبرات الحياتية التي ربما يكون شخص ما قد مر بها. ففي حين أنّ البشر يميلون إلى التواصل الاجتماعي مع أقرانهم من داخل جماعتهم، هناك بالفعل درجة معقولة من الاتفاق عبر الثقافات بشأن أيّ الثقافات تتمتع بدفء أكبر وأيّها تتمتع بمقدرة أكبر بصورة عامة. فمثلاً يعتقد البلجيكيون أنّ البرازيليين يتمتعون بدفء أكبر، لكنهم أقل كفاءة، لكنهم ـ أيْ البلجيكيين ـ يرون اليابانيين أكفأ وأقل تمتعًا بالدفء العاطفي مقارنة بهم. فالأشخاص الذين يعيشون في دول ذات دخل متوسط يعتبرون الآخرين في الدول ذات الدخل المادي الأعلى بصفة عامة أقوى، لكنهم أقل دفئًا مقارنة بأنفسهم.

العمر

هناك علاقة أساسية بين المقدرة والدفء والعمر في بعض الثقافات. إذ ينظر إلى الأطفال وكبار السن باعتبارهم أقل كفاءة وقدرة، لكنهم يتمتعون بدفء أكبر من البالغين. وبالنسبة إلى الكفاءة، يحتاج كلٌّ من صغار السن وكبار السن إلى مستويات متفاوتة من العون فيما يتعلق بالوظائف الأساسية في الحياة اليومية. أما بالنسبة إلى الدفء فهو أمر منطقي أيضًا: فبداخلنا تعاطف إنساني طبيعي تجاه الضعفاء. يولد الصغار ولهم جاذبية كبيرة لأنهم يعتمدون علينا. وتتبع القوة منحنى الجرس فتصل إلى القمة في وقت مبكر بالنسبة إلى الرياضيين، ثم إلى المحترفين.

أما نمط كبار السن فهو مرن، أو على الأقل فيما يتعلق بغياب الكفاءة. فلدى الغالبية العظمى منّا والد أو جدّ أو عمة أو خال يجدون صعوبة في تذكر الأسماء أو يقودون سياراتهم وهم في حالة شرود، وفجأة يصبح هذا الشخص عاجزًا تمامًا عن التعامل مع مواقف الحياة اليومية. وغالبًا ما نعتبر ذلك علامة على الضعف والهشاشة لا باعتبارها مسألة مستقلة، بل باعتبارها بداية منزلق، وهذا يعني أننا نميل إلى إغفال إشارات أخرى بأنّ كبار السن ما زالوا أقوياء وقادرين.

استثمار ما لديك

في حين أنّ أغلب السلوكيات تتم بطريقة غير واعية، فإنه يمكن إخضاعها كلها تقريبًا للاختيار الواعي. بإمكانك أن تختار ـ ليس فقط ـ أن تتصرف بطريقة مغايرة، بل وأن تتعلم كيف تتصرف بطريقة مغايرة: يمكنك أن تتخذ خطوات تغير من الأسلوب الذي تستجيب به بطريقة غير شعورية في

المستقبل. وهناك طرق عديدة يمكنك أن تُظهِر من خلالها مقدرة أكبر ودفئًا أكبر لتحقق التوازن بين الإشارات التي ترسلها. وبعبارة أخرى: يمكنك تغيير الواقع.

التواصل بغير كلام

يرتبط التواصل الصامت مباشرة بالثقة. حينما تحتشد كل الإشارات ـ تعبيرات الوجه ووضع الجسد والإيماءات ونغمة الصوت والكلمات ـ لتروي حكاية متسقة، فإننا نثق بأنّ هذه الإشارات هي تعبير دقيق عما يشعر به الشخص. وعلى النقيض، حينما تخبرنا إشارات مختلفة بقصص مختلفة، فإنّ الشك يخامرنا بأن هذا الشخص متناقض وحضوره لا يبعث على الاطمئنان، بل ربما هو يحاول أن يخفي شيئًا. ومن غير التفكير بصورة واعية في الأمر، نلحظ التناقضات غير اللفظية ونستخدمها لكي نستشعر غياب الأمان والشك والضعف. هذه الوسائل هي التي تمكننا من معرفة أنّ هناك شيئًا ما غير صحيح.

المساحة

امتلاك المساحة أمر يتعلق بالمقدرة أكثر مما يتعلق بالدفء. الطريقة التي تَستغل بها المساحات في المكان تقول الكثير عن مقدرتك. الأقوياء والمقتدرون يتصرفون بأريحية في أي مكان، ويشغلون مساحة كبيرة ويتحركون بحرية وبلا قيود. عندما يتواصل طرفان، فإنّ أحدهما يقرّب المسافة تأكيدًا للهيمنة. وقد يستخدم المساحة بطريقة مغايرة: أيْ يبتعد ويتجنب الآخرين. فعندما يهيمن شخص ما على معظم المساحة فإنه يوحي للآخرين بمن هو القائد في هذا المكان. كما أنّ تقريب المسافات

هو ما نفعله بصورة نموذجية حينما نظهر الدفء. وعلى العكس، فالابتعاد عن شخص ما قد يوحي بغياب الدفء، حتى وإن كان هذا الابتعاد ناتجًا عن الاحترام.

وضع الجسد

وضع الجسد وتحريكه بصورة مستقيمة وملائمة تظهر المقدرة. الأمر هنا يتعلق بامتلاك مساحة كبيرة، رأسيًا فقط: فمن شأن الوقوف بقامة مستقيمة أن يظهر ثقتك بنفسك. كما إنّ اتخاذ وضعية جسدية تملأ المساحات من شأنه أن يرسل رسالة ضمنية وغير لفظية لا تختلف في فحواها كثيرًا عن امتلاكك سيارة فارهة أو منزلاً فخمًا: انظروا إليّ؛ أنا شخص مهم.

الإيماء

كيف يمكننا إظهار المقدرة والدفء باستغلال الذراعين؟ لنرَ أولاً كيف نظهر المقدرة.

- **المسافة**: يمكنك أن تظهر مقدرتك بتحريك الذراعين والكوعين، بعيدًا عن جذعك.
- **التحكم**: ليس المحك أن تحرك الذراعين عشوائيًا كأنك مستثار، بل أن تحركهما بتأنٍّ وقصدٍ وهدوءٍ ورشاقةٍ. والهدف من ذلك أن تظهر تحكمًا تامًا في مكان جسدك وفي المساحة التي تشغلها.

السرعة

توحي إيماءاتك كذلك بمستوى طاقتك: أي ما إذا كنت مرتاحًا أو منتبهًا أو

عصبيًا. يفيد مستوى الارتياح والانتباه في إظهار كل من المقدرة والدفء. وعلى النقيض، حينما يكون مستوى طاقتك مرتفعًا للغاية أو منخفضًا للغاية فإن هذا يستنفد كلاً من مقدرتك ودفئك.

اليدان

الطريقة التي تحرك بها يديك ترسل إشارة إلى المحيطين بك. فإذا ثنيت أصابعك لتشكل قبضة بيديك، أو بسطت يديك كما لو كنت تؤدي إحدى حركات لعبة الكاراتيه فأنت توحي بالمقدرة. أما الإشارة بالسبابة فهي حركة توحي بقوة مبالغ فيها، ولذا فإن الساسة يتجنبون مثل هذه الإيماءة.

الكرة السحرية

هناك تطبيق فعّال يمكنك الاعتماد عليه لإظهار «المقدرة» بحركات يديك. تخيل أنك تمسك بكرة لعبة الطائرة بيديك على مستوى خصرك، وبعيدًا عن جسدك بقليل. اثن أصابعك كما لو أن هناك كرة فعلاً بين أصابعك. والآن انظر في المرآة. من هذا الوضع يمكنك توسيع المسافة بين كفيك كأنك تمسك بكرة أكبر تماثل كرة السلة، أو كرة أصغر في حجم كرة أطفال تمسكها بيد واحدة، بينما الذراع الأخرى إلى جانبك. يمكنك أن تسلّم الكرة للجمهور الجالس أمامك أو تتابع حديثك وتهز الكرة بيدك قليلاً كي تضفي مزيدًا من التأكيد على منطقك في الإقناع. قد تبدو هذه الصورة غريبة، لكنك سترى بنفسك عددًا لا حصر له من المتحدثين يفعلون ذلك، ويبدو الأمر طبيعيًا تمامًا. فإن شعرت بالحرج في أيّ وقت وأنت تتحدث للجمهور، ولا تدري ماذا ستفعل بيديك، تذكر هذه الكرة. توفر لك صورة الكرة عددًا لا حصر له من الأوضاع والحركات الدائرية

التي تضفي دفئًا على أدائك، بشرط أن تكون راحة اليد مفتوحة والأصابع مثنية والكوعان بعيدين عن جذعك قليلاً.

وجه يشع دفئًا

أفضل بداية لتحليل العناصر المرئية المتعلقة بالدفء تبدأ من الوجه، وأول طريقة نظهر بها الدفء هي الابتسامة. الابتسامة وسيلة أساسية للتواصل غير اللفظي راسخة في أعماق السلوك الإنساني في كل العالم. فنحن ننسب الصفات الحميدة لمن يبتسمون في وجوهنا، ونراهم دائمًا سعداء وجذابين وأذكياء وناجحين وإيجابيين. كما إنّ الابتسامة تصنع الهالة، مما يجعلنا نكوّن علاقات وروابط مع كل من يقابلوننا بالابتسام.

سلوكك وتأثيرك في بيئة العمل

عقدت إحدى المستشارات اجتماعين مع اثنين من المديرين في شركتين من أكبر شركات قائمة مجلة «فورتشن 500». كان أحدهما مدير بنك، والثاني مدير مجموعة إعلامية. في لقائها مع مدير البنك ارتدت لباسًا محافظًا للغاية: حلة سوداء، وتصفيفة شعر كلاسيكية، وكياسة في حديثها واتزان في حركاتها. ولم تفاجأ أن سار اجتماعها على نحو جيد لأنّ مظهرها ناسب ثقافة إدارة البنك وتوقعاتهم. في ذات اليوم، حضرت اجتماع الشركة الإعلامية بنفس الهيئة وتصرفت بنفس الطريقة. في بداية الاجتماع لاحظت أنّ مديري الشركة كانوا ودودين تجاهها، ثم تبين لها تدريجيًا أنهم كانوا أيضًا متشككين ومتحفظين تجاه شخصيتها القوية وسلوكها الجاد والرسمي أكثر مما ينبغي. وسرعان ما وجدت نفسها تجاهد لكي تقنعهم بأنها تفهم ثقافة شركتهم التي تضع الانفتاح والبساطة والإبداع والتعاون على رأس أولوياتهم.

كانت ثقافة البنك قوية ورسمية وتحتاج لإظهار المقدرة، بينما تمتاز ثقافة الشركة الإعلامية بالدفء والانطلاق والابتكار أكثر من الروتين. لقد فازت مع البنك لأنها أبرزت المقدرة، وخسرت مع شركة الإعلام لأنها تجاهلت الدفء، مما أوحى للمديرين أنها لن تفهم ثقافتهم ولن تستطيع الغور في صميم احتياجاتهم.

اختراق دائرة جمهورك

كيف تدخل دائرة مستمعيك؟ يريد جمهورك دائمًا معرفة ما إذا كنت تتعايش معهم على نفس الموجة الوجدانية التي يستشعرونها. مفتاح الولوج إلى هذه الدائرة بسيط: أظهر لمستمعيك أنك تشعر بالطريقة ذاتها التي يشعرون بها لتمنح مشاعرهم ما تستطيع من المشروعية والمصداقية.

إذا كان مستمعوك يشعرون بالإحباط تجاه مسألة ما وكذلك أنت، فأظهر لهم شعورك بالإحباط. وإذا كان مستمعوك يشعرون بالسعادة حيال أمر ما وأنت أيضًا، فشاركهم الإحساس بالسعادة. وإذا كان جمهورك يشعر بالارتباك والتناقض الوجداني بشأن مسألة ما، فأظهر لهم أنك تشعر بما يشعرون.

عندما لا تتفق مع مستمعيك أو وجدت نفسك لا تشعر بنفس مشاعرهم، فإنّ الولوج إلى الدائرة يكتسب أهمية أكبر، لكنه لن يكون سهلاً بكل تأكيد. في هذه الحالة عليك أن تتواصل مع مستمعيك وجدانيًا وفكريًا، حتى على الرغم من اختلافك مع رؤيتهم. فكيف يمكن فعل ذلك؟

أولاً: عليك أن تظهر تعاطفك. حدد شيئًا ما يشعر به جمهورك ويمكنك أن تشعر به أيضًا، ثم أظهر لهم أنك تشعر مثلهم تمامًا. إذا كنت ترغب في

أن يتعامل الآخرون مع وجهة نظرك بجدية فعليك أن تتعامل مع وجهات نظرهم بنفس الجدية.

لكن ماذا لو أنّ الإجابة لم تعجبك؟

وماذا لو أن المستمعين أظهروا حدة في الطبع وشيئًا من العناد وكثيرًا من التعصب. . . ؟

اسأل نفسك عن الظروف التي جعلتهم يشعرون بشعور معين. إذا كان مستمعوك يضمرون الكراهية، فيمكنك أن تتعاطف مع مشاعر الإحباط التي دفعتهم لتبني هذه الكراهية. اسأل نفسك: ماذا لو وجدت نفسك تعيش نفس الظروف وتعاني نفس المعاناة! فأنت دائمًا بحاجة لأن تعبر عن ذاتك وتقر، بل وتعلن أنك ومستمعيك يمكن فعلاً أن تتفقوا. ما ستتطلع إليه، سيبقى دائمًا أعمّ وأهم من شكاوى مستمعيك الخاصة ـ التي تختلف معهم بشأنها ـ ولذا عليك دائمًا أن تعبر عن المشاعر التي وراء الشكاوى.

دلالات استخدام «أنا» و«نحن»

استخدام الضميرين «أنا» و«نحن» ينبئنا بالكثير عن المقدرة والدفء. فقد علمتنا الخبرات والحياة أنّ الإفراط في استخدام الضمير «أنا» يوحي بالتمركز حول الذات والأنانية، وهو ما يثبّت سمة المقدرة ويلغي سمة الدفء. وقد يوحي هذا السلوك أنّ المتكلم يعاني من بعض المخاوف التي يحاول إخفاءها. وفي كل الأحوال فإن الإسراف في استخدام الضمير «أنا» لا يعبّر عن الدفء.

في المقابل فإنّ استخدام الضمير «نحن» يظهر وعيًا بالآخرين، ويوفر فرصًا لإبراز إدراكك وفهمك لأفكارهم ومشاعرهم. فهذا يساهم في إظهار

الدفء من خلال نقل الإحساس بالاهتمامات والمصالح المشتركة. عندما نستخدم «نحن» بهذه الطريقة فإننا نفكر فيها باعتبارها «لغة الدائرة»؛ فهي تسمح لك بالولوج إلى الدائرة مع مستمعيك من خلال رسم الدائرة لتشملهم وتشملك معهم.

عندما يستخدم قادة المؤسسات الضمير «نحن» وهو ما يفعلونه كثيرًا، فإنهم يستخدمونه للحديث نيابة عن المؤسسة كلها، وهذا أسلوب قد يخلق نأيًا وتباعدًا عاطفيًا بدلاً من أن يسد الفجوة؛ فحينما يخبر رئيس مرؤوسيه: «نحن بحاجة إلى إنجاز هذا الأمر» فإنّ مضمون لهجته الآمرة ينبئ بغياب الدفء والتعاطف. فهم يدركون أنه يأمرهم، ولن يشاركهم العمل مباشرة. الأفضل أن يقول: «أنتم ستنجزون هذا العمل بمنتهى الفعالية والسرعة، وسأكون دائمًا مستعدًا لدعمكم ومؤازرتكم» فهنا تمتزج قدرته بقدرتهم، ودفؤه بدفئهم، ويشعرون بأنهم فريق واحد، القائد مثل التابع، والمدير مثل الأجير.

القيادة

عندما نفكر بكيفية اختيار المؤسسات للقيادات، فغالبًا ما نكتشف عدم الموازنة بين المقدرة والدفء. لا يميل من يختارون القادة بصورة نمطية إلى الاهتمام باصطفاء الشخص القادر على إنجاز المهام فقط؛ فهم لا يرون ـ على الأرجح ـ إلا الجانب المشرق في الموظفين المرشحين للترقيات. وغالبًا ما يتم الحط من شأن سمة الدفء.

أما إذا نظرنا إلى المهارات التي يحتاجها القادة الأكفاء، فسيتضح لنا أنّ الدفء والمقدرة يسيران جنبًا إلى جنب في شخصية كل قائد مؤثر. هناك العديد من نماذج القيادة التي ينافس بعضها بعضًا، ومنها: النموذج

التفاوضي والتحويلي والمرن والكاريزمي والرئاسي والأبوي، وهذه مجرد أمثلة محدودة وحسب. وقد حاول الدكتور «جوزيف ناي» من جامعة هارفارد تصنيف المهارات التي تكون القائد الشامل. أجرى «ناي» مسحًا لكل تصنيفات ودراسات القيادة مستخدمًا القيادة الرئاسية نموذجًا، فخرج بتوليفة القائد الشامل التي شملت القدرات التالية:

الذكاء العاطفي ـ التواصل ـ الرؤية ـ المهارات التنظيمية ـ المهارات السياسية أو المكيافيلية ـ الذكاء المرتبط بالسياق (القيادة الموقفية).

- **الذكاء العاطفي**: يمكّن القادة من فهم أنفسهم والآخرين بطريقة تسمح لهم بحفز الناس على العطاء والفعل. وقد لاحظ «جوزيف ناي» أنّ الذكاء العاطفي يشمل: تصعيد الذات (التحكم والمقدرة)، والوصول إلى الآخر (الدفء).

- **التواصل**: يظهر المقدرة والدفء معًا. وتعد مهارة التواصل الفعال سمة لمقدرة القائد وتحكمه، بينما تعد القدرة على التواصل مع المرؤوسين ممارسة لعنصر الدفء.

- **الرؤية**: هي منظور القائد الذي يصف الحاضر ويصوغ فكره بشأن كيفية الوصول لمستقبل أفضل. فالقدرة على ابتداع رؤية مقنعة تعد وسيلة قوية لتأسيس شعور بوجود مصالح واهتمامات مشتركة مما يقوي عنصر الدفء.

- **المهارات التنظيمية**: تسمح للقادة بفهم وتصميم وتنفيذ النظم التي توجه الموارد المطلوبة للحفاظ على سير العمل بفاعلية وكفاءة. ويتجلّى أثر امتلاك المهارات التنظيمية الممتازة في إبراز عنصر المقدرة.

- **المهارات السياسية المكيافيلية**: تكون أعلى تجليات المقدرة التي يمكن تحديدها بسهولة. إنّها القدرة على تقييم الآخرين والتعامل مع ما يطلق عليه «جوزيف ناي» مواقف «القوة الخشنة» التي تتطلب إما الترغيب وإما الترهيب؛ أي استخدام الجزرة والعصا جنبًا إلى جنب.

- **الذكاء الموقفي**: (المرتبط بالسياق) ويعني القدرة على قراءة الموقف وتحديد المقاربة الملائمة للتحدي الذي يفرضه. وكما أوضح البروفيسور «ناي» فكل موقف يتطلب الاستعداد للتعامل مع ثقافة المؤسسة (الدفء)، وسياسات القوة (المقدرة)، واحتياجات أعضاء المؤسسة (الدفء)، والفيض المعلوماتي وكثرة الخيارات والبدائل المتاحة (المقدرة).

هذه المهارات جميعها ضرورية للتعامل مع تحديات القيادة، على الرغم من أنّ الثقل النسبي لكل واحدة من هذه المهارات ومدى أهميتها هما أمران يعتمدان على السياق.

المقدرة والدفء وحالات التناغم لا التصادم

المقدرة والدفء طاقات، وقوى حياتية أساسية. المقدرة تمنحنا شعورًا بالتسيّد، أما الدفء فيسبغ علينا إحساسًا بالانتماء. التسيّد والانتماء هما الوسيلتان اللتان نتمكن بهما من التحكم في مشاعر القلق البدائية لدينا، وعندما يسعدنا الحظ فإننا نستشعر الإثارة التي تنطوي عليها الحياة. المقدرة تمكن الدفء، وتعطيه مساحة أرحب. ذوو المقدرة فقط، يدافعون عن رؤاهم، وذوو المقدرة والدفء يدافعون عن مشاعر الآخرين وعن رؤاهم. والدفء أيضًا يمكن المقدرة، فيداوي جراحنا ويمنحنا هدفًا يجعلنا أقوياء. لكل من المقدرة والدفء فوائدهما الخاصة، ولكن حينما

يتناغمان وينسجمان، فإنّ الحياة كلها تستقيم وتصبح لها أيضًا نكهتها الخاصة.

هذا ما يحدث عندما تمتزج العناصر بعضها ببعض. فالأمر أكبر من كونك لا تخشى ظلك، وأكبر من مجرد إتقان مهارات تواجه بها الحياة. هو أكبر لأنه يصنع حياة من نوع خاص؛ بل يصنع حيوات لها نكهاتها وغاياتها. فالأمر يتعلق بالانخراط وجدانيًا في اللحظة، من خلال إدراك أقوالك، والإحساس بأفعالك التي تعبر عن مقدرتك ودفئك. في تلك اللحظات تشعر بأنك قوي ومتصل حقًا بالعالم وبالآخر. وهذا هو ما يجعلك مقنعًا أمام الآخرين، لأنك حتمًا ستكون مقنعًا أمام نفسك.

المؤلفان:

«جون نيفينجر» و«ماثيو كوهوت»
شريكان في شركة «كيه إن بي للاتصالات» الاستشارية، وهي شركة متخصصة في فنون العرض والتقديم والتدريب واستراتيجيات الاتصال. ويدرس المؤلفان الشريكان أيضًا في كلية هارفارد للأعمال.



نعمة السعادة

المبادئ السبعة للطاقة الإيجابية التي تحقق النجاح وتعظم الأداء

تأليف:

شــون أكــور





السعادة قبل النجاح

يظن معظم الناس في كل العالم أنّ السعادة هي إحدى المخرجات المباشرة للنجاح. فمن يعمل ويجتهد ويحقق كل أهدافه أو حتى بعضها، فسيكون سعيداً لا محالة. فنحن نحدث أنفسنا دائماً في اللاشعور بأننا إن نجحنا، فسنشعر حتمًا بالسعادة، وهذا يعني أنّ النجاح ليس هدفاً، بل هو محفز ومنشط للسعادة. كثيراً ما نقول لأنفسنا مثلاً: إذا حصلت على تلك الوظيفة المرموقة، أو تمتعت بأعلى زيادة في الراتب، وإذا ما حققنا هدفنا البيعي، أو فزنا بإحدى جوائز التميز، أو خسرنا بضعة كيلوجرامات من وزننا، فإننا إذاً سعداء. وهذا يعني ببساطة أنّ النجاح يجب أنّ يأتي أولاً، ثم تلحق به السعادة!

لكن المعادلة والشروط السابقة غير صحيحة، بل هي مقلوبة: فلو كان

النجاح ـ حقاً ـ هو سبب السعادة، فسينضم كل موظف يحصل على ترقية، وكل طالب يقبل في الجامعة التي يحلم بها، أو كل من حقق هدفاً آنياً أو بعيداً، إلى مصاف السعداء. فكلما وفق أحدنا وحقق بعض أو معظم ما يصبو إليه، ارتفع سقف توقعاته، وتصاعدت طموحاته، وراح يكدح لتحقيق ما هو أعلى وأصعب وأكبر، وما هو فوق طاقاته؛ مما يجعل السعادة هدفاً متحركاً وأمراً يصعب أو يتعذر تحقيقه في كثير من الأحيان.

المهم في هذه المعادلة أنها لا تعمل في اتجاهين متقابلين، بل هي مقلوبة تمامًا. فبعد ما اكتشف الباحثون في مجالات «علم النفس الإيجابي» و«تشريح المخ والأعصاب» ما يثبت أنّ السعادة تسبق النجاح، أدركوا أنها تبث طاقة إيجابية قوية تقود إلى النجاح، لأنها تعظم مستوى الأداء، وتدفع نحو الإنجاز، وتوفر ميزة تنافسية استثنائية تسمى: «نعمة السعادة». فإذا أردت أن تحقق نجاحاً مرموقاً في عملك، فعليك أولاً بتوفير مناخ يسوده الأمل في بيئة العمل.

«هارفارد» والفردوس المفقود

حين سطر «جون ميلتون» قصيدته المشهورة «الفردوس المفقود» منذ حوالي ثلاثة قرون، كانت جامعة «هارفارد» العريقة قد تأسست. ربما يثير هذا بعض اللبس أو يجعلنا نتساءل عن العلاقة بين القصيدة والجامعة. لم يكن «ميلتون» يتوقع أنه في قصيدته قد تخيل ما سيحدث في «هارفارد» التي يعتبر الطلبة ـ في البداية ـ أنّ مجرد وجودهم فيها إنجاز وامتياز. ولكن ما أن تمضي على بدء دراستهم فيها بضعة أسابيع، حتى يبدأوا بالضجر والشكوى، ويعانوا من قلة النوم، بسبب الضغوط النفسية التي تفرضها عليهم شدة المنافسة وكثرة الأبحاث العلمية.

نجد كثيرين من طلاب «هارفارد» يصابون بالإحباط الشديد بسبب إخفاق بسيط، بدلاً من التطلع إلى المستقبل الزاهر والفرص السانحة أمامهم. وبدراسة حالات هؤلاء الطلاب، خلُص الباحثون إلى أنّ نسبة كبيرة منهم تصاب بالاكتئاب، ويسارع بعضهم إلى الانقطاع عن الدراسة أو التحول إلى جامعات أخرى بسبب تردي أدائهم الدراسي. أماطت الطروحات السابقة اللثام عن الكثير من الحقائق التي أخفتها إمكانات «هارفارد» وبريقها، فرغم امتلاء قاعاتها بخيرة الطلاب، نجد أنّ معظم هؤلاء يعانون من الاكتئاب المزمن.

الطاقة الإيجابية تنتج من تفعيل الإيجابيات لا من تسكين السلبيات

وجد الباحثون أيضاً أنّ علاج الاكتئاب يتحقق بإسعاد الناس. فإن كانت السعادة ذات أصول متجذرة في أعماق الإنسان، فإنه سيتحمل التوتر، ويرى في الضغوط تحديات يرتقي تلقائياً بأدائه إلى معانقتها وتحقيقها. وهكذا اكتشفنا من دراستنا للطاقة الإيجابية أنّ معالجة السلبي أو التقليل منه، وتقوية نقاط الضعف فقط، تحسن أداءنا إلى مستوى متوسط أو «عادي». مع أنّ بلوغ أعلى مستويات الأداء والتميز، يقتضي أنّ نبدأ من مستوى جيد. فمن المهم أنّ نبني على القوي ونمتنه، ونحفز السعادة الكامنة فينا ونحركها. فمن يسعَ ـ فقط ـ إلى تحييد السلبي أو إخفائه، فلن يستطيع أن يتجاوز العادي إلى الاستثنائي، والمقبول إلى الممكن، مهما بذل من جهد واستهلك من موارد.

لماذا ندرس البؤس والشقاء ونتجاهل السعادة والهناء؟

في دراسة إحصائية لأبحاث علم النفس أجريت عام 1998، تبين أنّ هناك

17 دراسة نفسية تتوجه لبحث المشكلات ونقاط الضعف والحالات السلبية، مقابل دراسة واحدة فقط تبحث في التفاؤل وتركز على مواطن القوة والحالات الإيجابية. بعبارة أدق: مقابل كل دراسة تتناول سعادة البشر ورخاءهم وعوامل ازدهارهم، هناك 17 دراسة تركز على كآبتهم وإحباطهم وأسباب فشلهم. هذا يدل على أنه من السهل أن يغرق أي مجتمع في غياهب الحزن والتعاسة، بدلاً من التطلع نحو الإنجاز. كما يقودنا هذا نحو نتيجة حتمية مؤداها أنّ: تحقيق الأحلام لا يتأتى من الإصرار فقط على إتمام المهام، بأي شكل وبأي تكاليف. فالترهيب ليس مثل الترغيب، ونتائج الإنجاز والإعجاز لا تتحق إلا بالتحفيز والتوجه الإيجابي، وتحريك القوي وغض الطرف عن الضعيف في داخل كل إنسان، كائناً من كان! وهكذا تمخضت تجارب علم النفس الإيجابي عن نتائج غيّرت مفاهيم ومعاني السعادة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي. فكانت النتيجة أن توصل علماء علم النفس الإيجابي إلى سبعة مبادئ أو مداخل تقود الإنسان نحو النجاح وتحقيق الأهداف، وهي:

- نعمة السعادة وميزتها التنافسية؛
- الرافعة (أي الإمكانات والطاقات البشرية) ومحور الارتكاز (أي عقلية الإنسان)؛
- المعامل الإيجابي للعبة «تتريس» (التركيز على ما هو إيجابي)؛
- تحويل الصدمات إلى تحديات وإنجازات؛
- تحويل العادات السلبية إلى عادات إيجابية؛
- استثمار التلاحم المجتمعي (لأنك إن لم تستعن بأهلك، فستهلك).

نعمة السعادة في بيئة العمل

من المدهش حقاً أنّ نجد أرباب البنوك والمؤسسات المالية هم أول من حاولوا استثمار «ميزة السعادة» رغم الضربة القاصمة التي تعّرض لها الاقتصاد العالمي عام 2008، حيث راح خبراء المال والأعمال يدرسون تأثير المنحى الإيجابي في تحويل بيئة عملهم من حافة الخطر المملوءة بالإحباط إلى حالة مفعمة بالإيجابية والسعادة والنجاح.

كيف تحصّن نفسك من الضغوط؟

أجرى الباحثون دراسة تجميعية شملت 200 بحث وعينة ضمت 275000 شخص من جميع أنحاء العالم. أثبتت الدراسة أنّ السعادة تقود الإنسان نحو النجاح في كل مناحي الحياة: فى العمل، والصداقة، والصحة، والتفاعل المجتمعي، والابتكار، والطاقة. من هنا أدركنا أنّ مبدأ «نعمة السعادة» يحضنا على الثقة بإمكاناتنا وتمتين مواطن قوتنا، وغرس منحى فكري وسلوكي إيجابي في داخلنا وداخل غيرنا، لنحقق نتائج باهرة وإنجازات عظيمة في المناحي المذكورة. فنعمة أو ميزة السعادة ليست فكرة أو مبدأ فلسفياً فحسب، بل هي ممارسات يجب أن تتجلى وتنعكس في أخلاقيات وسياسات العمل وفي لوائح المؤسسات، ثم تطبيقها بكل جدية. فليست السعادة أن نصدق بأننا لا نحتاج إلى التغيير، بل أن نعترف بأننا نستطيع تحقيق هذا التغيير بأريحية وإيجابية فردية ومجتمعية على حد سواء.

إمكانية التغيير

«أنا تعيس بطبعي» «بعض الناس سلبيون بطبيعتهم، ولن يتغيروا» «لست شخصًا خفيف الظل ولن أكون».

هكذا يسير النسق الفكري الذي غُرس في عقول بعضنا بفعل العادات والثقافات. لكن لهذا النسق خطورته: فهو يجعلنا نصدق عجزنا عن تغيير أنفسنا: فإمكاناتنا الجسمانية أو الحيوية المحدودة والقول بأنّ المخ يصل إلى تمام نضجه بوصول الشخص سن المراهقة، فلا يستطيع أحد تغييره، وأنه من غير المجدي أن نحاول ذلك. ومن ثم، يرى المتشائمون أنّ السعادة ستفقد جدواها في التحفيز على النجاح:

فمن لا يستطع تغيير مخه، فلن يستطيع تحويل حالته النفسية من التعاسة إلى السعادة . لكننا نعتبر هذا المنحى الفكري من الأوهام التي غرستها الحضارة الحديثة في عقولنا، مع أن علماء تشريح المخ اكتشفوا ما يسمى «المرونة العصبية» أو «السمة المطاطية للمخ» التي تعني قابليته للتغير والتطور طبقاً لنمط حياة الإنسان . لقد حوّلت هذه المعلومة تفكير العلماء المتمسكين بمبدأ ثبات المخ وعدم قابليته للتغيير ووضعتهم أمام تحديين رئيسيين:

- **الأول**: يتمتع بعض الناس بجذع مخ كبير لأنهم يعيشون ويقودون سياراتهم في شوارع وأزقة ضيقة تشبه المتاهة؛ مثل سائقي التاكسي في «لندن» الذين يجوبون شوارعها شديدة الشبه بمتاهات القصور البيزنطية الطراز، ذات الحدائق هندسية الشكل، التي تشبه متاهات يصعب الخروج منها، مما يتطلب تمتُّع من يسوق أو يمشي فيها بذاكرة مكانية غير عادية.

- **الثاني**: يتمتع جذع المخ بقابلية للنمو والامتداد في الحجم نتيجة ممارسة نشاط بعينه كقيادة السيارة في أماكن وعرة، أو بسرعة فائقة تحتاج لتركيز شديد وجرأة يتكيّف معها المخ حتى يألفها.

حالة: روجر والتغيير

روجر شاب عاش حياة عادية جداً حتى فقد بصره بسبب تعرض عينيه لرشة من مادة كيميائية سامة في معمل المدرسة الثانوية. ولم يعد أمام روجر إلا أن يتعلم القراءة بطريقة «بريل» التي يستخدم فيها سبابته اليسرى ليتحسس الحروف، فيقرأ الكلمات. لقد رأى أطباء المخ والأعصاب المهتمون بمسألة تغير شكل المخ، في روجر حالة تستحق الدراسة، فوضعوه على جهاز الرنين المغناطيسي، ليروا العجب العجاب: فحين سلطوا الأشعة الضوئية الرنانة على يد روجر غير المستخدمة في القراءة، أضاء جزء صغير من المخ. ولكن حين عرضوا سبابته القارئة لحروف «بريل»، بزغ ضوء قوي من جزء كبير من القشرة المخية لروجر، ضوء باهر كالذي ينبلج عن مصباح «الهالوجين». وقد فسر العلماء هذا بطريقتين:

أولاً: يتمتع البشر بجينات شديدة الذكاء، فمنذ ولد روجر كغيره من الناس، كان مستعداً لأن يفقد بصره، وبالتالي رتبت له سبابته المدربة قدرة فائقة على قراءة حروف «بريل».

ثانياً: أنّ المخ يتكيف ثم يتغير استجابة لتغير ظروف البشر وأحوالهم.

نعم، يخطئ من يعتقد أنّ المخ لا يتغير، خاصة بعد أن أثبت العلم هذه الحقيقة بالدليل القاطع والبرهان الساطع. بل يتمتع المخ بمرونة فطرية غير عادية، مما يمكن كلاً منا من تطويع قدراته الذهنية وإمكاناته لتحقيق المزيد من الأهداف وتفعيل الكثير من المبادئ الأخلاقية القويمة، التي تبدأ باستثمار مبدأ «نعمة السعادة».

المبدأ الأول: نعمة السعادة

كيف تمنحنا السعادة ميزات تنافسية شخصية ومؤسسية؟

في عام 1543، نشر «كوبرنيكوس» كتاب «حركة الأجرام السماوية». حتى ذلك الحين كان العالم يعتقد أنّ الأرض هي مركز الكون، وأنّ الشمس تدور حولها. لكن «كوبرنيكوس» أثبت أنّ العكس هو الصحيح، وأنّ الأرض هي التي تدور حول الشمس، وهو اكتشاف علمي غيّر نظرة البشرية إلى الكون بشكل كبير.

وقياساً على هذا المنطق، حدثت طفرة في علم النفس: فلطالما اعتقد العلماء أنّ النجاح أساس السعادة، وكأنّ النجاح شمس والسعادة كوكب يدور في فلكه؛ ولكن بفضل التقدم المذهل في علم النفس الإيجابي تعلمنا أنّ العكس هو الصحيح. فحين نشعر بالسعادة، نشعر بالقوة، فتنفتح عقولنا ويتحسن مزاجنا، ونصبح أكثر ذكاءً، وحماساً، وبالتالي أكثر نجاحاً.

كيف يُعرِّف العلماء السعادة؟

السعادة خبرة يمر بها الإنسان حين يمتلئ عقله، وقلبه، ووجدانه بمزيج متوازن من المشاعر الإيجابية والمتعة الذهنية المعززة بالمقاصد والمعاني المثالية والأخلاقية. من هذا المنطلق، تصبح السعادة مساوية في المعنى لحسن المزاج وإيجابية المشاعر في الحاضر، وتوقّع الخير والرخاء في المستقبل.

أيهما أولاً: (السعادة بذرة أم ثمرة؟)

أثبتت أبحاثنا أنّ الموظفين التعساء يأخذون إجازات مرضية أكثر، ويلزمون الفراش بمعدل يوم وربع اليوم كل شهر، أو 15 يوماً فوق إجازاتهم كل سنة. كما تبيّن أنّ السعادة هي السبب في تحسن الحالة الصحية، وليس

النتائج فقط. في إحدى الدراسات التي أُجريت لقياس معدلات السعادة، تم حقن مجموعة من عينة الدراسة بفيروس البرد. وبعد مرور أسبوع، ثبت أنّ الأفراد الأكثر سعادة كانوا أكثر قدرة على مقاومة الفيروس رغم عدم تحسنهم بسرعة؛ غير أنّ أعراض البرد التي ظهرت عليهم كانت أقل حدة من المجموعة الأقل سعادة. فقد وجد الأطباء أنهم يعانون من سعال، والتهاب، واحتقان أقل من نظرائهم.

وهذا يعني أنّ قادة المؤسسات ومديريها الذين يبذلون كل ما في وسعهم لغرس ثقافة السعادة، سيجدون موظفين أكثر اجتهاداً وجدارة، فضلاً عن تراجع معدلات الغياب وانخفاض تكاليف التأمين الصحي.

استثمار النعمة

نعرض فيما يلي طرقاً مجربة لرفع الروح المعنوية، وتحسين الحالة المزاجية، ورفع مستوى السعادة في حياتنا اليومية: إذ تساهم الأنشطة التالية في إعطاء دفعة قوية للمشاعر الإيجابية، وتحسين مستويات الأداء والتركيز في المهام:

- **التأمل**: توصل أطباء المخ والأعصاب إلى أن من يقضوا فترات طويلة في التأمل، ينمّوا القشرة المخية الأمامية في أدمغتهم وهي المسؤولة عن السعادة. فقضاء خمس دقائق يومياً في التأمل ينظم شهيقك وزفيرك ويساعدك على التذرع بالصبر ويخلصك من التشتت الذهني ويجعلك تستعيد تركيزك بهدوء.
- تطلع إلى كل ما هو إيجابي واملأ بيئتك المحيطة بالإيجابية .
- **قم بأعمال الخير بقصد**: فالإيثار يؤدي إلى تخفيض الضغط، وتحسين الحالة الذهنية والنفسية .

- مارس الرياضة .
- **شغّل مواطن قوتك**: عندما نُفعِّل أحد مواطن قوتنا، نشعر بفيض من الطاقة الإيجابية يغمرنا وينتقل إلى من حولنا .

المبدأ الثاني: الرافعة ومحور الارتكاز

غيِّر أداءك بتغيير تفكيرك

يقوم تعزيز إمكاناتنا هنا على عاملين أساسيين :

1. تعبر الرافعة عن إمكاناتنا، فكلما زاد طولها، زادت قوتنا وقدراتنا .
2. يمثل محور الارتكاز عقليتنا : فعندما ننظر إلى الأمور من زاوية إيجابية، فستتمكن من توليد قوى التغيير وتحريكها للتفاعل والإنجاز من داخلنا .

غير عقليتك لتغيّر واقعك (الجمال وجهة نظر)

طبقاً لنظرية النسبية لآينشتاين: جميع القوانين والمسلمات التي نظنها ثابتة قابلة للتغيير، بما فيها تلك التي تبدو للوهلة الأولى غير قابلة للتحدي. ففي عالمنا الذي نعرفه حدثت أمور كانت تبدو مستحيلة. فكل ثانية من حياتنا لا تقاس إلا بعقولنا شديدة الخصوصية والنسبية على حد سواء. بعبارة أدق: لا يُعد واقعنا سوى انعكاس لما تستوعبه عقولنا. الأهم من ذلك كله أن نظرتنا إلى نفس الحدث قد تتغير أكثر من مرة، وبالتالي تتغير نظرتنا إلى العالم المحيط بنا. وهكذا يتحرك محور الارتكاز المتمثل في عقلياتنا ونظرتنا إلى الأشياء المحيطة بنا. فليست عقلياتنا أو نظراتنا إلى الأمور مساحات من التحجز والثبات، بل هي في تغيّر وتطور.

عندما تثق بنفسك يحدث التغير الإيجابي

مجرد الاقتناع بأننا نستطيع تفعيل التغيير الإيجابي في حياتنا يزيد من

حماسنا، ويرتقي بأدائنا المهني، محولاً النجاح إلى نبوءة أو أسطورة ذاتية التحقيق. فقد أثبتت دراسة أجريت على 112 محاسباً أنّ الذي كان واثقاً أنه يستطيع إنهاء مهمته في وقتها تمكن من إتمامها في موعدها، والحصول على أفضل تقييم للأداء من رؤسائه. ثقتك بقدرتك على فعل شيء ما تحقق لك جودة وتميزاً أكبر بكثير من المهارة الحقيقية التي تتمتع بها، ومن التدريب الذي قد تحصل عليه. لأن القدرات والإمكانات الموجودة في عقل الإنسان هي مواطن قوة كامنة يمكن تمتينها وصقلها بالاستخدام والتجريب والتدريب. أما نقاط الضعف، فلا يمكن تحويلها إلى نقاط قوة أو تحييد آثارها السلبية بالتدريب وبالمحفزات الأخرى. وأقصى ما يمكن عمله هو تحريكها من منطقة ضعيف أو فاشل، إلى منطقة مقبول أو عادي.

المبدأ الثالث: تأثير لعبة «تتريس»
(مسح الصور السلبية من العين والعقل)

تدريب العقل على استثمار الإمكانات

تُعد لعبة «تتريس» من أسهل الألعاب الإلكترونية وأكثرها تضليلاً للعقل: حيث تجد على شاشة حاسبك الآلي أربعة أنواع من الأشكال الهندسية تتساقط من أعلى إلى أسفل، وعلى اللاعب أن يحركها أو يجعلها تدور حتى تصطدم بأسفل الشاشة. ولكن هذه الأشكال سرعان ما تختفي حين تصطف في خط أفقي.

هدف اللعبة هو ترتيب تلك الأشكال المتساقطة بطريقة تكون أكبر عدد من الخطوط المستقيمة على الشاشة. قد تبدو اللعبة مملة، لكن، من المثير للدهشة، أن الكثيرين يدمنونها. والسبب هو أنّ التأثير السلبي للعبة ينتج عن عملية بدنية طبيعية يستنفرها تكرار اللعب داخل المخ، إذ يلتصق

بأدمغتهم ما يسميه العلماء «الصورة الذهنية الثابتة» التي تشبه تلك النقط الخضراء أو الزرقاء التي تخيّم على عينيك لمدة ثوانٍ معدودة بعد التقاط صورة فوتوغرافية لك. يحدث هذا التأثير بفعل ضوء الكاميرا الذي يثبت صورة مؤقتة في ذاكرتك البصرية التي تجعلك حين تنظر حولك ترى الصورة في كل مكان.

تأثير «التتريس» في بيئة العمل

كل منا يعرف شخصاً أو أكثر يعاني من أحد أشكال «تأثير التتريس». ما نعنيه هنا هو أننا نعرف شخصاً لا يستطيع الخروج من إطار نسق معين من التفكير أو السلوك. حتى في المؤسسات الكبرى والناجحة نجد مثل هؤلاء من ذوي النمطية الأحادية في التفكير لا يركزون ولا يرون إلا الأمور السلبية، فهم يبحثون عن الضغوط ويتذكرونها، وعن المتاعب ويثيرونها ويتركونها تدور في حلقات متتابعة تشغل دوائر وبؤر تركيزهم. لكن ثمة أخباراً سارة يطالعنا بها علم النفس الإيجابي. إذ يستطيع كل إنسان تدريب مخه على البحث والتركيز في كل ما هو إيجابي وبنّاء وقوي.

إذ تحمل جميع المواقف ـ حتى السلبية منها ـ إيجابيات كامنة يمكننا استثمارها حتى نصبح خبراء في استثمار رأسمال السعادة. فمثلاً في شركة «كي بي إم جي» المتخصصة في الاستشارات المالية، يقضي الموظفون من 8 إلى 14 ساعة في مراجعة الكشوف والقوائم الضريبية، بحثاً عن الأخطاء التي قد تحتويها. ولهذا تتشكل عقولهم وتركز كل انتباهها على البحث عن السلبيات. هذا طبعاً يجعلهم متميزين في عملهم الذي يعني التميز فيه أن تكتشف أكبر عدد من الأخطاء، لكن الخبرة التي يكتسبونها في التنقيب عن الأخطاء والمخالفات والمشكلات الخفية أو المدسوسة في ثنايا الأرقام تتحول إلى عادة سرعان ما تتسرب إلى مختلف مناحي حياتهم لتقلبها رأساً على عقب.

تحويل معامل «تتريس» إلى قوة إيجابية

حين تبحث عقولنا عن الإيجابيات وتركز عليها، فإننا نجني ثمار ثلاث أدوات متاحة لنا وهي: السعادة، والرضا، والتفاؤل. لنأخذ التفاؤل مثالاً: كلما بحث عقلك عن أشياء إيجابية، فإنك لن تنفك تكرر نفس السلوك، فتزداد تفاؤلاً. هذا، ويُعد التفاؤل من أقوى مؤشرات ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. فالمتفائلون يضعون أهدافاً أكثر وربما أصعب من التي يضعها المتشائمون، ثم يبذلون جهداً كبيراً لتحقيقها. كما يزداد انشغالهم بتحقيق أهدافهم رغم ما يقابلهم من صعوبات، لأنهم يتخطون الصعوبات بكل سهولة.

المبدأ الرابع: السقوط إلى أعلى

استثمار الإخفاقات وتحويلها إلى تحديات

عقل الإنسان يشبه الخريطة المقسمة إلى طرق، وشوارع، وميادين. وحين يتعّرض البشر لأزمات أو محن، نجد خريطتهم العقلية تنقسم آلياً إلى ثلاثة طرق رئيسية:

- **الأول**: طريق يدور فيه الإنسان حول نفسه، مركزاً على مشكلته بحيث توقفه النتيجة السلبية عن الحركة لينتهي به الأمر حيث بدأ، وهذا هو طريق «محلك سر».

- **الثاني**: يقودك الطريق الثاني إلى ما هو أسوأ من ذلك، فرغم بعده عن الحدث السلبي، تجده يقودك نحو الشلل والخوف من مجابهة أي صراع أو تحدٍّ.

- **الثالث**: طريق يأخذك من حيث سقطت ليفتح أمامك المزيد من الطرق الجديدة المؤدية إلى «شارع القوة» و«ميدان التحفيز».

يُعد الوصول إلى الطريق الثالث من أصعب الأمور حين يقع البشر في المآزق. فحين نواجه أزمة مالية أو أي أزمة أخرى، تشرع عقولنا في رسم خرائط غير كاملة، وللأسف لا نتمكن سوى من رؤية الطرق الوعرة، لا الطرق الممهدة.

الضربة التي لا تقصم ظهري تقوّيني

تُعد الفواجع والكوارث وأمراض السرطان والأمراض المزمنة والأزمات القلبية والحروب من أسوأ ما يمر به البشر من محن. لكن تبيّن لنا أنّ تلك الشدائد تُعد بمثابة محفزات تدفعنا نحو النمو والازدهار. فقد أثبت علماء النفس أنّ معظم النساء اللائي أُصبن بسرطان الثدي تمكنّ من تخطي محنهن والنمو بشكل ملحوظ. لقد ازددن شفافية وتعاطفاً مع الآخرين، وانفتاحاً على العالم الخارجي، ورضاءً عن حياتهن بشكل عام. وقد أكد بعض من تعرضوا لصدمات عنيفة أنهم اكتسبوا قوى نفسية عظيمة، ومزيداً من الثقة بالنفس.

«لقد فشلت كثيراً في حياتي، ولهذا حققت نجاحات باهرة» مايكل جوردان

«الذين يجرؤون على الفشل العظيم بقوة هم من يحققون أعظم النجاحات» روبرت كينيدي

المبدأ الخامس: دائرة أسطورة «زورو»

العلاقة بين التركيز على دائرة أهدافك الصغيرة وإدارتها وبين توسيع دائرة تأثيرك (كن متفانياً في القليل لتقدر على الكثير).

تروي القصة أن بطلاً مقّنعا يدعى «زورو» جاب الولايات الأمريكية الجنوبية ليقاتل مع الأبطال المشردين ويدافع عن المقهورين الذين لا يستطيعون الحصول على حقوقهم من أصحاب ورعاة البقر في السهول الأمريكية. الحكاية لا تذكر مواطن قوة «زورو» فحسب، ولا تركّز على خفة حركته ومهارته في دحر عشرة رجال بضربة واحدة، بل تذكر نقاط ضعفه أيضاً. ففي بداية الأمر لم يكن باستطاعته أن يقوم بكل تلك الخوارق التي أدهشت الناس؛ فكلما حاول الطيران سقط، ولطالما خانته شجاعته بسبب كثرة محاربيه. لقد ظل «زورو» هكذا إلى أن خارت قواه، وأنهكه اليأس والفشل. وهنا، جاء معلم المبارزة العجوز «دون دييجو» ليحيد الآثار السلبية لنقاط ضعف «زورو» ويمتن مواطن قوته ويجعل منه بطلاً مغواراً. لقد علمه أن النصر لا يتحقق سوى بالتفاني وإدارة الوقت والذات في الزمان والمكان؛ فقد رسم «دون دييجو» للبطل «زورو» دائرة صغيرة على الأرض، وطلب منه أن يتدرب على فنون القتال داخل هذه الدائرة فحسب. وبمرور الوقت، ومع كثرة المران، وإمعان التركيز سمح «دون دييجو» له بالاضطلاع بمهمات أكبر وأكثر. وهكذا صار بطلاً: لقد بدأ بتحقيق الأهداف البسيطة، ثم انطلق ليصنع الخوارق.

1 ـ دائرة التأثير

تُعد أسطورة «زورو» رمزاً قوياً لقدرتنا على تحقيق أعظم الأهداف في حياتنا الشخصية والمهنية على حد سواء. ويعتبر التركيز في سلوكياتنا من أهم محفزات النجاح؛ إذ إنّ إيماننا بأننا نستطيع السيطرة على مستقبلنا وتشكيله يمكننا من تحقيق الأهداف والإنجازات. الشعور بالسيطرة على مقاليد الأمور هو مفتاح كل شيء، فيجب عدم التركيز في أشياء كثيرة في آن واحد، بل الأفضل أن نكثف ونركز جهودنا في تحقيق أهداف بسيطة

أولاً، كي نكتسب الإحساس الإيجابي بالمواقف ثم نطورها. فحين نوجه جهودنا نحو تحقيق عدد محدد من الأهداف، ثم نرى ثمار تلك الجهود، نجد أنفسنا نمتلك الخبرة والمعلومات ونتمتع بالثقة، وهي أمور من شأنها توسيع دائرة تأثيرنا، وتوجيه طاقاتنا المتنامية لتحقيق أهداف أعظم.

2 ـ مشكلة العقل البدائي

أثبت عالم النفس «دانييل جولمان» صاحب نظرية الذكاء العاطفي ومؤلف كتاب «التركيز»، أثبت أن قرع طبول الحرب العاطفية يشتت تركيزنا في حياتنا المهنية. فحين تتراكم الضغوط، وخاصة في بيئة العمل، لا نحتمل المضايقات وسرعان ما نفقد السيطرة على أعصابنا، فنثور وننفجر في وجه أول من يقابلنا.

وهذا هو ما يفعله عقلنا البدائي بالتحديد: فهو يتحكم فينا ليجعلنا نتصرف برعونة، أو نشعر بالإحباط والانهيار، وتذهب طاقتنا أدراج الرياح. وهنا تكون النتيجة الحتمية هبوطاً حاداً في القدرة على اتخاذ القرارات والإنتاجية والفعالية؛ وبعبارة أدق: يصاب العقل المفكر بالانهيار، مما يهدد الأفراد، وفرق العمل، بل والمؤسسات في بعض الأحيان بعواقب وخيمة.

مواجهة العقل البدائي المتوحش

في إحدى الشركات الكبرى، وجد الباحثون أنّ المديرين الذين يعانون من ضغوط العمل يخفقون في إدارة مرؤوسيهم، وبالتالي في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، مما يؤدي إلى انخفاض ربحية أو أداء المؤسسة. فالعقل البدائي يهاجم المؤسسات حتى الكبرى منها، ويسقطها من عليائها بسبب التشويش وتراكم الضغوط. ويرى علماء المخ والأعصاب أن الخسائر

المالية تنبع من نفس المكان الذي يطلق إشارات «حارب أو اهرب» داخل المخ البشري، وبعبارة أدق: من العقل البدائي الذي ينزع نحو تفضيل العواطف على المنطق. فنحن نستجيب لانخفاض الربحية، أو أرصدتنا في البنوك بنفس الطريقة التي كان الإنسان الأول يواجه بها نمراً مفترساً. أما توسيع دائرة «زورو» فترى أننا ما دمنا قد وصلنا إلى محيط الدائرة، فعلينا أنّ نوسعها ونواجه النمر المفترس ونحدق في عينيه ونقتحم الصعاب دون خوف أو ارتياب وبلا تراجع أو انسحاب.

المبدأ السادس: قاعدة العشرين ثانية

كيف تحول العادات السلبية إلى إيجابية؟

تبدو العبارة السابقة أسهل في القول من الفعل. فكيف يتسنى لنا غرس تلك العادات في المقام الأول؟ وضع عالم النفس «وليام جيمس» عدداً من القواعد التي تؤهلنا لذلك وأطلق عليها اسم «منظومة الجهد اليومي». ربما نقول بأنّ «جيمس» فسر الماء بعد الجهد بالماء وكأنه أراد أن يقول بأنّ «التدريب يصنع الكمال» لكن «جيمس» كان يفكر بما لم يفكر فيه من سبقوه، وعليه، فقد كتب يقول: «النزوع نحو سلوك ما لا يتجذر ويرسخ في داخلنا، إلا إذا لم يقطع انتظامه قاطع أو مانع، ولم يعطله معطل. وهكذا يتعود المخ على تفعيل وإعادة تشغيل ذلك التصرف. أي إنّ العادات تتكون بحكم تغيير المخ استجابة لكثرة المران حتى ولو استغرق عشرين ثانية يومياً».

ولأننا نواجه كل يوم تجارب جديدة، ونتعلم أشياء جديدة، وندرك حقائق جديدة، ونقوم بأداء مهمات جديدة، وندخل في مناقشات جديدة، فإنّ عقولنا تتغير باستمرار لتعكس ما يستجد عليها من خبرات. إذ يحتوى المخ

البشري على بلايين الخلايا العصبية التي تتشابك، وتتواصل بكل صورة ممكنة مكونة في كل لحظة مجموعة جديدة ومعقدة من المسارات العصبية. هذا، وتنتقل التيارات الكهربائية عبر هذه المسارات من خلية إلى أخرى، ناقلة الرسائل التي تكوّن الأفكار والتصرفات. وكلما كررنا نفس التصرف وبنفس الأسلوب، زاد عدد الروابط بين الوصلات العصبية. وأيضاً كلما ازدادت تلك الروابط قوة ومتانة، ازدادت أيضًا سرعة وصول الرسائل عبر المسارات العصبية، مما يخلع على السلوك الصورة الآلية أو شكل العادة.

هذه هي الطريقة التي تجعلنا أكثر مهارة في ممارسة أحد الأنشطة. فهل جربت مثلاً قذف ثلاث كرات في الهواء وتدربت على هذه المهارة؟ في البداية كانت المسارات العصبية المعنية بذلك غير مُستخدمة، وكانت الرسائل تنتقل بينها ببطء. ومع كثرة المران، تقوى تلك المسارات وتتسع. ستلاحظ أنك كلما مارست اللعبة، كلما صارت أسهل، وتحتاج إلى أقل قدر من التركيز، وستلعب أسرع من ذي قبل.

وسينتهي بك الأمر أن تتحدث إلى الآخرين، وتأكل، وتشرب، بينما تتطاير تلك الكرات في الهواء دون أدنى مجهود. لقد تحول الأمر إلى عادة تجذّرت في مخك من خلال بناء شبكة قوية من المسارات العصبية.

تكوين عادات صحية في 20 ثانية

يمكن تطبيق قاعدة الثواني العشرين على اكتساب أي عادة صحية جيدة. لقد أثبتنا ونحن نعد بحثنا أنه يمكن تقليص معدلات استهلاك «الآيس كريم» إلى النصف بمجرد إغلاق غطاء ثلاجة «الآيس كريم». فقد اضطر جمهور عينة البحث إلى شراء أنواع من الحلوى تتطلب الوقوف في صفوف

طويلة، مما أدى إلى تقليل عدد مرتادي أماكن بيع الحلويات. والفكرة هنا بسيطة؛ فكلما احتجنا وقتاً أكثر وجهداً أكبر للحصول على ما نريد، اعترانا الملل وتغيّر سلوكنا، والعكس صحيح. من هذا المنطلق، يوصي أخصائيو التغذية بأن نجهز أطعمة صحية ومفيدة ونضعها في الثلاجة، مما يحفزنا على استخراجها بسرعة واستخدامها بدلاً من انتظار وصول الوجبات السريعة المشبعة بالدهون.

المبدأ السابع: استثمار العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية

يواجه البشر في حياتهم اليومية الكثير من الضغوط والتحديات، وبخاصة في مجال العمل، لكنهم لا يدرون أنّ أول وأهم حافز على مواجهة هذه وتلك هو رأس المال البشري المتمثل في العائلة، وفي الزملاء المحترفين، والأصدقاء الأصليين الذين هم بحق أغلى وأثمن الأصول. لكن بقاء نير ضغوط العمل فوق رؤوسنا يعمي أعيننا عن تلك الحقيقة، فنندفع إلى الانطواء والانغلاق والإمعان في تجرع مرارة الفشل في العمل وحدنا؛ فنجد أنفسنا حتماً في طريق مسدود.

التلاحم المجتمعي والدعم المؤسسي في مواجهة الأزمات

حين اهتز الاقتصاد العالمي وانهارت البورصات، ترك الكثير من أصحاب الأعمال فرقهم في يأس وراحوا يجوبون ردهات شركاتهم في حالات من الصمت المطبق. ففي الوقت الذي كانوا يحتاجون فيه إلى الترابط، والتماسك، والتآزر لبناء ما انهدم، تجاهلوا ذلك وأغلقوا أبوابهم أمام التلاحم والدعم المجتمعي والمؤسسي. في تلك الفترة الصعبة، أحجمت الشركات عن تنفيذ خططها التدريبية، وقلصت امتيازات موظفيها، ولم تطلب مشاركتهم ومشورتهم، وتجاهلت الروح المعنوية لفرق العمل،

بحجة التفرغ لما هو «أكثر أهمية»، مع أنه لم يكن هناك أهم مما أهملوه.

ولكن ليست الأزمات الاقتصادية هي أهم ما يجب أنّ ينبهنا إلى استثمار علاقاتنا الاجتماعية. فأكثر الناس نجاحاً هم من ينتهجون نهجاً معاكساً تماماً. فبدلاً من الانطواء، تجدهم يسرعون إلى أصدقائهم طالبين الدعم المعنوي، وبدلاً من تجريد أنفسهم من المميزات والتخلي عن التدريب، يلجؤون إلى طرح المزيد من المبادرات مع تنفيذ الجديد من استراتيجيات الاستثمار البشري. فهؤلاء لن يكونوا أكثر سعادة فحسب، بل وأكثر إنتاجية، ومرونة، والتزاماً بالعمل؛ فهم يدركون أنّ علاقاتهم هي أعظم استثماراتهم في بنك السعادة. حين نشرع في استثمار رأس مال السعادة أو «نعمة السعادة» في حياتنا، سنجد الإيجابيات تهطل علينا كالمطر.

وهذا ما جعل علم النفس الإيجابي الجديد من أكثر العلوم قوة وتأثيراً. فالجمع بين المبادئ السبعة السابقة يشعل في داخلنا جذوات السعادة ويوقد شرارات النجاح. فتتضاعف مكاسبنا المعنوية والمادية على السواء، ولا تلبث تلك المكاسب أن تعم كل من حولنا لينعم بها الجميع: فتتغير طريقتهم في العمل إلى الأفضل وتتحول المؤسسات إلى أماكن أكثر سعادة ونجاحاً وازدهاراً.

المؤلف :

شون أكور:

خبير عالمي في الطاقة الإيجابية. أسس شركة «آسبيرانت» للبحوث والاستشارات المتخصصة في تطبيقات علم النفس الإيجابي في التنمية البشرية وتحقيق الإنجازات في كافة المجالات، وتحويل بيئات عملية إلى أماكن سعيدة ومنتجة.



التدريب الموجه

إيقاد شعلة التميّز لتمكين الآخرين

تأليف:

جيمس فلاهيرتي





التدريب في ثوبه الجديد

أطلق مصطلح «التدريب» فيما مضى على تنمية المهارات في مجالات الألعاب الرياضية والتمرينات البدنية والبرامج التمهيدية لتأهيل الموظفين. إلا أنَّ التغيير والتحسين المستمرين قد طالا مفهوم التدريب لتتعمق مدلولاته وتتسع مجالاته وتتعاظم تأثيراته. لقد انتقلت أدوار التدريب تدريجيّاً إلى الإدارة والقيادة، والتنمية والريادة؛ ليصبح منهجاً دائماً للإصلاح والتنمية والإفادة. يقوم التدريب على مساعدة الآخرين من خلال التوجيه والتمكين، وتصحيح الأخطاء وإتاحة الفرص، وتغيير الاتجاهات، وفتح آفاق جديدة. ولذا يعتبر التدريب للتمكين والتوجيه الشخصي المباشر أساساً لبناء القدرات وتوطيد العلاقات، لدى من يرومون التميُّز في مختلف

البيئات، ويطمحون إلى تفعيل واستثمار أفضل الممارسات في عالم تحكمه المتغيِّرات.

التدريب بشكله الجديد هو التدريب «الموجّـه» لشخص معين؛ موجّـه من القائد لكبار مساعديه، ومن المدير لموظفيه، وهو مفصّل لاحتياجات المتدرب الذي نطلق عليه «العميل» مجازاً. وهو يختلف جذرياً عن التدريب التقليدي الذي يعتمد على المدرب ويُستخدم لسد ثغرات معرفية ومهارية وفنية. أما التدريب الموجّه فمحوره المتدرب، ويُستخدم لسد ثغرات سلوكية وإدراكية وذهنية. ولهذا فإن المدرب التقليدي يواجه مجموعة غير متجانسة من المتدربين ومعه منهاج تدريب معد مسبقاً، لينقله لهم ويطبقه عليهم. أما في التدريب الموجّه فيأتي المدرب أو المدير ليوجه المتدرب ـ وهو مدير آخر أو زميل أو موظف ـ ويشاركه في تطوير المحتوى والمسار التدريبي أثناء عملية التدريب، فيتركه يكتشف ويطور ويغير بنفسه.

نظرية «الأميبا» الإدارية

الأميبا من الكائنات الطفيلية وحيدة الخلية، وهي تعيش في المستنقعات. وقد اتخذ العلماء من نشاطها وسلوكها دليلاً على إحساسها واستجابتها للمؤثرات. ولذا كان من السهل التحكُّم في سلوك الأميبا إمَّا من خلال لكزها لتبتعد، أو استثارتها بمنحها فتات السكَّر لتتحرك في اتجاه معين.

وقد كان لنظرية اللكز وطعم السكّر التي اكتشفها «بافلوف» و«سكينر» أكبر الأثر في دراسة سلوك الطفيليات. وظلَّ هذا الاكتشاف مثاراً للاهتمام ودليلاً على تفوق الإنسان إلى أن تحول إلى نظرية إدارية؛ حين شرع القادة والمديرون والمدرِّبون في التأثير لتغيير سلوك أتباعهم وزملائهم وفرقهم من

خلال نظرية اللكز والحفز بالسكَّر. هذا في الوقت الذي تخلَّت فيه الغالبية العظمى من علماء النفس عن تلك النظرية بسبب تباين مستويات التعقيد بين سلوك الإنسان الراقي، وبين سلوك الطفيل البدائي. ومع ذلك ما فتئ بعض المديرين والمدربين يصرون على اتباع النهج ذاته، غير مدركين أنَّ مساعيهم ستبوء بالفشل إن عاجلاً أو آجلاً، وذلك للأسباب التالية:

1 ـ يركز طفيل الأميبا على النتائج قصيرة المدى؛ فعندما ينتهي المؤثِّر، ينتكس السلوك.

2 ـ يتميَّز الإنسان بذكاء ودهاء فطري يمكنه أحياناً من اقتناص العائد دون القيام بالعمل.

3 ـ تدحض تلك النظرية قدرة الإنسان على المبادرة وتصحيح المسار، وذلك لاختزال جهده في الاستجابة للمحفِّزات والمثيرات.

4 ـ توهن نظرية الأميبا من رغبة الإنسان وقدرته على تحقيق الإنجازات في غياب المحفِّزات الأمر الذي لا يدع مجالاً للمبادرة والإبداع والتميُّز في بيئات العمل.

5 ـ وأخيراً تنتقص «الأميبا الإدارية» من قدرات الإنسان الابتكارية عندما يمنع من الاختيار واتخاذ القرار فتتراجع طموحاته وتنهار إبداعاته وتتبدد طاقاته.

ولهذا تعتبر عقلية «الأميبا الإدارية» أحد أخطر أشكال الترويض والاستغلال والتوجيه الإداري الهدام. وحيث ثبت عجزها عن تحقيق النتائج المرجوَّة، فقد آن الأوان لنسلك منهجاً أكثر تأثيراً ونجاحًا وفاعلية وهو: التدريب الموجّـه. . الهادف.

مبادئ تفعيل وتشغيل التدريب

تتضمَّن عملية التدريب استبدالاً ـ أو تعديلاً ـ لمفاهيم وسلوكيات «العميل» ـ الشخص موضع التدريب ـ ونظرته إلى ذاته واتجاهاته نحو الآخر ونحو العالم. تلك النظرة التي يمكن تعقُّبها واقتفاء أثرها من خلال مبدأين هما:

أولاً: اللغة

تكمن مهمة المدرِّب في ابتكار لغة يتفاعل من خلالها العميل مع العالم. فاللغة هي الإطار الذي يحكم سلوكنا ويعكس خبراتنا وعلاقاتنا ويضفي قيمة ومعنى على حياتنا. فهي «تجسيد» لواقعنا ومكنون صدورنا. تأمل مثلاً كيف تتفاعل الأم مع أبنائها؛ فتجدها تلقِّنهم بإطلاق المسمَّيات على الأشياء والأشخاص المقرَّبين لتصوغ لهم مفردات لغتهم اليومية التي تساهم في توسيع عالمهم المحدود. من هذا المنطلق، على المدرِّب أن يسأل نفسه: ما الذي تعكسه ـ أو تواريه ـ لغة العميل؟ فاللغة المشتركة تيسِّر مهمَّة المدرِّب حين تقيم جسور التواصل ـ اللفظي وغير اللفظي ـ بينه وبين المتدرب.

ثانياً: الملاحظة

يهدف التدريب إلى تغيير الأنماط وتبديل السلوكيات، ومن ثم يتمحور دور المدرِّب حول اكتشاف الوسيلة المثلى والأكثر تأثيراً لتعديل السلوك بشكل يحقِّق النتائج المرجوَّة. على الجانب الآخر ينعكس استيعابنا لبعض المواقف على توجُّهاتنا وسلوكنا في تلك اللحظة. فحينما ندخل مطعماً تنبثق مجموعة من التصرفات التلقائية التي تلائم الموقف كالبحث عن طاولة شاغرة أو تفقُّد قائمة الطعام. من هنا يسهل على المدرِّب تغيير

الأنماط التي يفسِّر من خلالها العميل العالم من حوله عن طريق إضافة بعض المدخلات والممارسات الجديدة إلى ذهن العميل فيرى العالم بمنظور مختلف. أي أنَّ التغيير يحدث حين يصبح بمقدور العميل ملاحظة بعض الأشياء من حوله لم يكن في مقدوره ملاحظتها من قبل.

مراحل التدريب

المرحلة الأولى: العلاقات

ليس من المفترض أن يكون «القبول الشخصي» هو المعيار الأوحد للعلاقات القائمة بين المديرين المدرِّبين وبين زملائهم وعملائهم المتدربين. يقوم الشكل الأمثل للعلاقة على الانفتاح، والمصارحة، والصدق، والتقدير، والالتزام. تتشابك وتتضافر تلك المقوِّمات فيكمل بعضها بعضاً. فليس منطقياً ولا فعالاً أن نضع ثقتنا في شخص لا نكنُّ له الاحترام والتقدير! ومن الصعب أن نصارح من لا نثق به. ومن المهم أن تتأصَّل تلك المقوِّمات لدى الطرفين ليثق، ويحترم، ويصارح كل منهما الآخر، وهو ما تعكسه سمة «العلاقة التكاملية أو التبادلية».

- **الثقة المتبادلة**: كي نقيِّم مدى جدارة الطرف الآخر بثقتنا، لا بد من خطوتين: تتحقق الأولى بتحديد المجال أو النطاق الذي يكون فيه هذا الشخص جديراً بالثقة. فليس معقولاً ولا مقبولاً أن نبحث عمن هو جدير بالثقة في شتَّى مجالات الحياة. بعد أن نحدِّد المجال، ننتقل إلى الخطوة الثانية وهي تقييم سلوكيات الشخص على صعيدين: الأول؛ مدى صدقه وإخلاصه: هل يفي بما يقطعه من وعود؟ والثاني؛ يتعلق بمعايير التخصص: هل يمتلك القدرة والكفاءة التي تمكنه من الالتزام

بتلك الوعود وتنفيذها؟ ومن هنا يلعب الإخلاص والكفاءة دوراً بارزاً في تقييمنا لجدارة بعض الأشخاص بثقتنا.

ـ **الاحترام المتبادل**: يقوم الاحترام على تقبُّل الآخر أيّاً كان ما يمثله أو ما يرمز إليه. وتتراوح مراتب الاحترام ما بين الاستحسان المعتدل والإعجاب التام. وفيما يتعلق بالتدريب فمن الضروري أن نبادل عملاءنا الاحترام، لا سيما في مجال ونطاق التدريب. في هذه الحالة نستطيع أن نتأمَّل سلوكياتهم عن كثب لنقيِّم مدى تقبُّلنا ـ واحترامنا ـ لهم. فإن كانوا غير جديرين بذلك، يمكننا استبعادهم من قوائم عملائنا المتدربين.

ـ **الصراحة المتبادلة**: يتباهى القادة والمديرون بمدى انفتاحهم وتقبُّلهم لموظفيهم في كل الظروف والأوقات. وعلى الجانب الآخر تكون للموظفين آراء مغايرة في هذا الشأن؛ حيث يؤكد معظم الموظفين والمرؤوسين تجنُّب الخوض في بعض الموضوعات مع مديريهم. فكيف للمدربين أن يتجنَّبوا هذا التناقض مع عملائهم؟

1. شيِّد جسوراً من الثقة مع عملائك بتوضيح النهج الذي ستتبناه طوال فترة التدريب، والالتزام بهذا النهج، والإشارة من حين إلى آخر إلى ما تم إنجازه.

2. وطِّد أسس الاحترام المتبادل بإشراك عملائك في عملية اتخاذ القرار مما يعكس حرصك وتقديرك لآرائهم، بل والتزامك بها.

3. عزز الصراحة المتبادلة وتجنُّب الأحكام المسبقة، ونوه بالمشاركات والإضافات المثمرة، وعبر عن استعدادك للاستفادة من خبراتهم.

المرحلة الثانية: المقدِّمات

التوقيت هو العنصر الأهم في عملية التدريب. اختيار التوقيت المناسب هو الذي يحدِّد مصير التدريب بأكمله؛ إما الإخفاق أو الانطلاق. ونظراً إلى جهل الكثيرين بحاجتهم إلى التدريب والإرشاد والتغيير، فإن مسؤولية اختيار التوقيت الأمثل تقع على عاتق المدرِّب في المقام الأوَّل. فالإنسان يعتاد بطبعه أنماط وأساليب الحياة اليومية ويتجاوب معها بتلقائية إلى أن يصيبها الخلل. فمن منَّا يشعر بقيمة التدفُّق والانسياب المروري إلا حين يصيبه الشلل! بالمثل؛ يتجاهل الإنسان ـ بقصد أو من دون قصد ـ حاجته إلى التدريب والإرشاد إلى أن تسوء الأمور وتخرج عن السيطرة. هنا يبرز دور المدرب فيتصيَّد تلك اللحظات التي نطلق عليها المقدِّمات، ليبادر بتقديم خدماته وإرشاداته. تخفق بعض جهود التدريب بسبب فشل المدرِّب في التنسيق بين جهوده وبين اختيار المقدمات الملائمة.

وربما تشكِّل اللحظات التي يفتقر بها العملاء إلى الالتزام بمهمَّاتهم ووعودهم ـ سواء الشخصية أو المهنية ـ المقدِّمات المثلى للمدرِّب كي يقتحم حياة العميل ويقدِّم حلوله السحرية للخروج من الأزمة. تخيَّل مثلاً أن ينفجر إطار سيارتك على الطريق في ليلة ممطرة فتتوجَّه إلى صندوق السيارة وتخرج أدوات الإصلاح لتكتشف أنَّك لا تجيد استخدامها! ألن ينشرح صدرك إذا ما جاء أحدهم في تلك اللحظة ليدرِّبك على استخدام أدواتك؟! يعكس هذا المثال الأهمية القصوى لاختيار التوقيت الصحيح؛ فلو بادر هذا الشخص بعرض خدماته التدريبية قبل أن تتعرَّض لهذا المأزق بساعة واحدة لكنت قد تجاهلته ومضيت في سبيلك. بالطبع تتعدَّد وتتنوَّع المواقف والأحداث التي يكون فيها العميل في أمسِّ الحاجة إلى التدريب

أو التدخل العلاجي. ولكن يبقى أهمَّ ما في الأمر أن يتقن المدرب متى وكيف يبادر بالتحرُّك.

أنواع المقدِّمات

- تقارير تقييم الأداء الضعيفة؛
- نكث الوعود وعدم الالتزام بالمهمَّات المسندة؛
- الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة من أجل الترقية أو الانتقال إلى منصب جديد تماماً؛
- متطلَّبات العمل، كالحاجة إلى رفع الجودة وخفض التكاليف؛
- المشروعات المؤجَّلة أو المتباطئة.

المرحلة الثالثة: نماذج التقييم

تشكِّل مرحلة التقييم أهم الخطوات التي يتعمَّق عبرها المدرِّب في دراسة طباع وخصال العميل بشكل يمكنه من اتخاذ القرار؛ إما بالاقتراب أو التراجع والبحث عن عميل آخر. ونظراً إلى أهمية هذه المرحلة يجب ألا تقتصر على التقييم السطحي أو الظاهري، بل تمتدُّ إلى دراسة أدقِّ التفاصيل والجوانب المستترة مهما تعمقت معرفتنا بهذا الشخص.

فالأمر يشبه أن تستشير صديقك الطبيب عبر الهاتف لوصف دواء مسكِّن للصداع، أو أن تذهب إلى عيادته كي تخضع لفحص دقيق يستطيع من خلاله تشخيص الداء ووصف الدواء، وبالتأكيد ستتمخَّض الزيارة عن وصف أدق تعجز عنه الاستشارة الهاتفية. كذلك الحال في التدريب؛ فأيّاً

كانت معرفتنا وصلتنا بالعميل، لا بد من أخذ الوقت الكافي لتقييم الوضع قبل الشروع في التدريب. وتتشعَّب عملية التقييم إلى ثلاثة نماذج هي:

النموذج الأول: مواطن الدراسة والملاحظة

المؤرِّقات الملحَّة

هي الأمور التي تؤرق العميل ـ إمَّا لعواقبها الحالية أو المحتملة ـ وتشغل حيِّزاً كبيراً من ذهنه وتفكيره. ولا يمكن تشخيص هذه المؤرِّقات إلا بالسؤال المباشر والمواجهة الصريحة.

الالتزامات والمسؤوليات

لكلٍّ منا التزاماته ومسؤولياته التي نوليها اهتمامنا ونكرِّس لها جهدنا وفقاً لأهميتها وأولويتها. يسعى بعض المدربين إلى اكتشاف الالتزامات بمراقبة النشاطات والأعمال التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت العميل وجهده وماله. ولكن ربَّما تقبع التزاماتهم الأكثر إلحاحاً بمنأى عن ذلك. كذلك قد يشقُّ علينا أن نصدِّق بعض الأشخاص الذين يعبِّرون عن التزامهم بشيء قد لا نجد له أثراً ملموساً في الواقع. فحين يتحدَّث شخص بدين ـ مثلاً ـ عن التزامه وحرصه على فقدان الوزن، تأبى عقولنا أن تقبل هذه الحقيقة نظراً إلى التناقض بين ما يقوله وبين ما نراه! ربَّما يكون بالفعل ملتزماً تجاه هذا الهدف إلا أنَّ محاولاته تبوء بالفشل لاتباعه لنظام غذائي غير ملائم، أو لحصوله على التوجيه والإرشاد الخاطئين. لذا يجب ألا نكتفي بالمظاهر، بل نستوعب نيّات العملاء ودوافعهم التي قد لا تكون بارزة، كي نكتشف العنصر المفقود ونقرِّبهم من أهدافهم بدلاً من اتهامهم بالعجز والقصور.

الأهداف المستقبلية

ما الأهداف التي يسعى العميل إلى تحقيقها؟ تفسِّر أهداف ونيّات المستقبل دوافع وسلوكيات الحاضر فتكون النتيجة مزيداً من الفهم والاستيعاب واكتشاف نقاط الضعف ومواطن القوة.

الخلفية الشخصية والثقافية

لكل إنسان تاريخه الخاص من التفاعلات ـ سواء مع الأفراد أو الظروف ـ والتي تؤثِّر في استجابتنا وردود أفعالنا تجاه المواقف المختلفة. تلك الفروق الفردية والفريدة هي التي تشكِّل هويتنا وتصوغ علاقاتنا بالعالم. فلا عجب أن تختلف استجابات الأمريكي عن الياباني عن العربي، حتى وإن تشابهت المواقف والظروف.

الحالة المزاجية

تعبر عن الإطار الوجداني والهالة الشعورية التي يعيش في كنفها الإنسان لوهلة من الزمان. هذه الهالة تضفي قيمة ومعنًى على التزامات الحاضر وتلقي بظلالها على المستقبل الباهر. استيعاب الحالة المزاجية هو استيعاب للشخص ذاته. وهنا يكمن دور المدرِّب في تقبُّل تلك الحالة في وضعها المجرَّد دون أدنى محاولة للتعديل أو إضفاء لمسته الخاصة عليها.

الهالات «المزاجية» للمؤسَّسات

يكتظُّ عالم الأعمال بالحالات والهالات المزاجية المعقَّدة. تفرض تلك الهالات نفسها على الواقع بشكل يعكس سماتها وعواقبها السلبية، وهي تنقسم إلى فئتين: هالات الأشخاص الذين يشعرون بتفوُّقهم وأفضليتهم على الجميع، وهالات من يشعرون بدونيتهم وتبعيتهم للآخرين.

هالات الأفضلية:

ـ **التشكُّك**: يكتسب المتشكِّكون شعوراً بالأفضلية اعتقاداً منهم بتميز خبراتهم ومعارفهم التي تتفوَّق على الآخرين. هؤلاء لا ينفكُّون يتباهون بتلك الخبرة ويرهقون الآخرين بالأسئلة التي تحمل جانباً من التشكيك. من النماذج الوظيفية الشائعة للمتشككين: الصحافيون، والعلماء، والآباء في مواجهة الأبناء، ورجال التحريات.

ـ **السخرية**: هذا السلوك منبثق من الاعتقاد بضآلة جميع الأشخاص والأشياء. تعمد هذه الهالة الهدامة إلى إهانة الآخرين والانتقاص من قدرهم وتثبيط عزائمهم. في بعض الأحيان تتملَّك تلك المشاعر أصحابها لدرجة تجعلهم هم أنفسهم يقعون فريسة لها. من أكثر النماذج الشائعة لهؤلاء: بعض الإعلاميين الشرسين والمعلقين السياسيين والمحللين والانتهازيين الذين يجنون قوت يومهم من إبراز نقاط ضعف الآخرين.

ـ **التسليم بالواقع**: هذا السلوك ناجم عن رفض كل ما هو جديد. وهذه الهالة من أكثر الهالات خداعاً ومراوغة نظراً إلى تستر أصحابها أحيانًا خلف قناع التفاؤل أو الرضا. لكن سرعان ما تتهاوى تلك الأقنعة بمجرَّد أن تضطرَّهم المواقف إلى اتخاذ إجراءات قد تتمخَّض عن تبدل الأوضاع الحالية، أو بعض التغييرات السطحية. وتنتشر هذه النوعية من السلوكيات في المؤسَّسات الحكومية والبيروقراطية التي لم تطلها أيدي التحديث والتنوير والتغيير.

هالات الدونية:

ـ **الإحباط**: وهو الشعور المتأصِّل بالعجز وعدم القدرة على إحداث

التغيير وصنع الفرق. الموظفون المجتهدون والمخلصون هم دائماً الأكثر عرضة لمشاعر الخيبة والإحباط. إلا أنَّهم قلَّما يستسلمون للواقع مهما ازدادت الإخفاقات، بل ويتخذون من ذلك دافعاً للمثابرة والعزم والإصرار. من أمثلة هؤلاء بعض المدرسين والنظَّار في المدارس والقيادات الحكومية ومحافظي المدن ورؤساء وأعضاء مجالس البلديات.

- **السخط**: وهو الشعور بالعجز أمام الواقع. وقد تتملَّك مشاعر الحقد هؤلاء الساخطين فتجدهم يغيبون عن الأنظار لوهلة إلى أن يجدوا حلولاً لمشكلاتهم. تنعكس تلك المشاعر السلبية على سلوكيات هؤلاء فتجدهم يتباطأون في أداء واجباتهم، ويخلطون بين الملفَّات والمشروعات.

- **الذنب**: وهو شعور مؤنِّب ومؤرِّق ينجم عن الإساءة إلى شخص ما، بشكل قد يصعب تعويضه أو إصلاحه. ويمتد الشعور بالذنب إلى ثلاث مراحل: الاعتذار، ومحاولة التعويض، والتأنيب الشخصي.

النموذج الثاني: مواطن القوة والكفاءة

ينقسم هذا النموذج إلى ثلاثة مواطن:

1 ـ **ضبط النفس**: أو القدرة على الالتزام بالوعود والوفاء بالعهود. تنعكس هذه القوة على الالتزام بالمواعيد، واستيعاب وتبنِّي القيم والسياسات والممارسات المؤسَّسية، وابتكار الأفكار بدافع الرغبة في التطوُّر والازدهار. ومن أهم سمات ضبط النفس:

ـ **الخصائص**: توقد البصيرة والشغف والجدارة بالثقة والنزاهة والشجاعة.

ـ **المهارات**: دقَّة الملاحظة واستيعاب الذات والتماسك والتمسُّك بالمبادئ.

2 ـ **العلاقات المتماسكة**: أي القدرة على بناء جسور التواصل مع الآخرين وإقامة روابط قوية ودائمة على المدى البعيد. تشكِّل الصراحة والصدق جوهر العلاقات الناجحة لما تتيحه من تبادل الأفكار والمشاعر الإيجابية بين كافة الأطراف.

ـ **الخصائص**: التعاطف والموثوقية والانفتاح والمصداقية.

ـ **المهارات**: الإنصات وتقبُّل الآخر وروح الجماعة والإلهام واكتساب الخبرات، والإبداع.

3 ـ **الحقائق والثوابت**: أي قدرتنا على استيعاب الآليات والعمليات والإحصاءات والأنظمة والنماذج المختلفة. ويعدُّ الافتقار إلى هذه القدرة سبباً في الخلل التنظيمي والإداري الذي يصيب الكثير من المؤسسات.

ـ **الخصائص**: الصرامة والموضوعية والإصرار والإبداع والتركيز.

ـ **المهارات**: التحليل والتنبُّؤ والتبسيط والتنظيم وترتيب الأولويات.

النموذج الثالث: مقوِّمات الرضا والفاعلية

مقارنة بنماذج التقييم السابقة يعتبر هذا النموذج هو الأبسط والأدقّ، وهو

مجموعة من المقوِّمات اللازمة لكل إنسان كي يشعر بالرضا والقناعة والفاعلية والإنجاز. أهم ما يميِّز تلك المقومات المرونة التي تكسبنا القدرة على ملاءمة الوظائف والمهمَّات بشتى أنواعها، ومنها:

- **الحكمة**: أي الانفتاح الذهني الذي يؤهِّلنا لعقد المقارنات، وتقييم الفروق، واستيعاب العواقب المستقبلية لتصرفات الحاضر. تمتَد هذه السمة لتضم أصحاب القرارات المتأنية، وأصحاب المجازفات المدروسة والمثمرة.

- **التوازن**: أي القدرة على الموازنة ما بين القرارات التي تطلب مشاركة وجهداً جماعيّاً وتلك التي تحتاج إلى الانسحاب والتأمُّل الفردي.

- **العزيمة**: الطاقة التي تخوِّلنا لتحويل الآمال والطموحات والأحلام إلى واقع ملموس.

- **تهيئة السياقات**: أي القدرة على صنع وإدارة سياقات محفِّزة ومنجزة. والسياقات هي مجموع العلاقات والتفاعلات والمعاني. فإن كان هدفك ـ مثلاً ـ أن تطوِّر الأداء التعليمي لأبناء الوطن، يستدعي ذلك بالضرورة سياقاً مختلفاً مؤلفاً من محتوى تعليمي هادف، وعلاقات متطوِّرة وناضجة بين الطلاب والمعلمين والآباء، وغيرها من السياقات التي تسهم في تحقيق الهدف الأسمى.

- **حسن الخلق**: أو الجوهر الطيب، والكرم، والتعاطف، والانتماء. وهذه من أهم المقومات وأبرزها وإن ندر ذكرها في تقارير تقييم وإدارة الأداء.

تهدف نماذج التقييم السابقة إلى مساعدتك في دراسة العميل من مختلف

الجوانب؛ النفسية والذهنية والعاطفية والمهنية، وتقييمه وفقاً لها. وكلما كنت أكثر ابتكاراً في توجُّهاتك وتقييمك، تفتحت أمامك الآفاق والإمكانات. وهكذا تزداد براعتك كمدرِّب في تفسير السلوكيات، وإرساء المقدمات وابتكار الآليات.

مبادئ مؤثرة لملاحظة مثمرة

تخفق بعض محاولات المدرِّبين في التقييم؛ إما لعدم توافقها مع السلوكيات والأنماط التي تمخضت عن الملاحظات، أو لعدم تأطير احتمالات التدخُّل والمقدِّمات الممكنة. ولذا نقدِّم بعض المبادئ العملية من أجل استخدام مثمر وفعَّال لنماذج التقييم السابقة:

1 ـ لاحظ عميلك في مختلف المواقف وتعمَّق في أنماطه وأساليبه اللغوية والسلوكية. وتجنَّب الأحكام المتسرِّعة قدر الإمكان.

2 ـ ابتعد عن الاستنتاجات القائمة على الذاكرة وتشبث بالملاحظات الواقعية المؤكدة.

3 ـ واجه عميلك ببعض الأسئلة لاكتشاف المزيد عن شخصيته وجوانبها المستترة، لا لمقارنتها باستنتاجاتك وملاحظاتك.

4 ـ قيم فاعلية نماذج التقييم التي تتبنَّاها لتفسير السلوكيات التي لاحظتها بالفعل. ثم حاول التنبؤ بسلوكيات وردود أفعال العميل المستقبلية مع الإبقاء على علاقتكما دائماً طيبة.

5 ـ أعد النظر في نماذج التقييم من حين إلى آخر، وتذكَّر أنه مهما ازدادت دقَّتها فلا زال هناك الكثير من الأسرار التي يخفيها عنك العميل والتي

ستكتشفها بمرور الوقت. الأهم من ذلك أن تتخذ من تلك الأسرار نقطة انطلاق تدفعكما معاً نحو آفاق التغيير الشامل.

المرحلة الرابعة: الاندماج

تعتمد هذه المرحلة على رسم الخطوط العريضة بداية من اتفاق الطرفين على النتائج المتوخاة من البرنامج التدريبي، ووصولاً إلى التعبير عن التزام كلٍّ بدوره المحدَّد في البرنامج. فالأمر أكبر من مجرد «هلمَّ بنا لنبدأ البرنامج». إنما هو حوار مشترك تتخلَّله تفاصيل الظروف المحيطة وإمكانات كلٍّ من المدرِّب والعميل وغير ذلك من الاعتبارات.

حتى هذه اللحظة يتحمَّل المدرِّب على عاتقه معظم المهمَّات ما بين ملاحظة وتقييم وبحث عن المقدِّمات. ولكن من الآن فصاعداً تتوزَّع المهمَّات والمسؤوليات بين الطرفين. وتعتبر المصارحة حول العقبات المحتملة من أهم مقوِّمات الاندماج ـ ومن ثمَّ التدريب ـ الناجح. ولا بأس أن تخضع الأهداف والنتائج المرجوة، وكذلك التزامات الطرفين، لبعض التعديلات التي قد تفرضها المتغيرات والمعرقلات أثناء سير البرنامج. كما يستطيع المدرب تقديم بعض المعلومات ذات الصلة كالفترة الزمنية التي يستغرقها أحد الأنشطة، أو بعض النصائح والترشيحات مثل عناوين بعض الكتب المفيدة. إذ يمكن للمدرِّب أن يكتسب ثقة العميل من خلال التعبير عن التزامه التام بتحقيق النتائج المتفق عليها وتبني الآليات اللازمة لذلك. فبمجرد أن يتأكَّد العميل من صدق نيّات المدرب وحرصه على تحقيق المصلحة المشتركة، سيفصح عن مكنون صدره ويبوح بأسراره مما يسهل من مهمة الأول، ويخدم الثاني.

الطريق المسدود

يلجأ العملاء إلى المدرِّبين حين يطول بهم الدرب ليصطدموا في النهاية بطريق مسدود. يحمل هذا المصطلح بين طياته الكثير من المعاني. فربَّما يشير إلى افتقارهم للشغف اللازم للمثابرة، أو إلى القدرة على التعلُّم واكتساب الخبرات الجديدة، أو إلى رؤية مستقبلية جليَّة وواضحة. وقد يستخدمه بعضهم لوصف محاولاتهم الواهنة لتحقيق أهدافهم في الحياة، والتي قد تنتهي بخيبة أمل مفجعة.

انطلاقاً من هذا التنوُّع، على المدرِّب أن يحدِّد أولاً ما يقصده العميل بهذا المصطلح. وتتراوح الإجابات في معظم الأحيان بين الوحدة والانعزال والإهمال وسوء الفهم والافتقار إلى الحب وعدم الاستيعاب. ولا جدوى في مثل هذه الحالات من الدخول في مناقشات مطوَّلة حول صحة أو سوء تقدير العميل للموقف ووصفه لحالته. لكن يبقى باستطاعتك أن تمدَّ يد العون من خلال:

- ابتكار أنشطة تمكِّنه من توفير الدعم والعناية الشخصية وسبل الترويح عن النفس. اكتشفا معاً النطاقات والعلاقات التي تؤرِّقه وابتكرا الاستراتيجيات التي تلبِّي احتياجاته في هذه النطاقات بشكل واقعي.
- صمما مجموعة من الأنشطة التي تؤول به إلى الاعتدال في طموحاته وتوقُّعاته ممَّا يجنِّبه الإحباط وخيبة الأمل. حيث يفرط الكثيرون في متابعة البرامج التلفزيونية التي تضفي على الحياة لمسة زائفة من الكمال والجمال، فيصيبهم الواقع باليأس والإحباط.
- مساعدة العميل على تبنِّي العادات الإيجابية كاتِّباع الأنظمة الغذائية الصحية، وممارسة الرياضة، والحصول على قسط كافٍ من النوم.

- تمكين المدرب من بناء شبكة علاقات قوية تعوِّضه عن العزلة والدعم المفقود وتحقِّق له التفاعل المنشود. قد لا تجمعه صلات قوية بالناس في الوقت الراهن، في مثل هذه الحالة يمكنك أن تساعده في التواصل مع أقاربه وأصدقائه القدامى مما يضفي على حياته لمسة من الحميمية ويشعره بدفء التواصل والتلاحم بدلاً من الانعزال والتشاؤم. تقليص التوتُّر من خلال دعمه للابتعاد عن المواد والمنبِّهات الكيميائية والشاشات الإلكترونية قدر المستطاع.

- حثّه على الاستعانة بأشياء تغمره بالشغف وتجعله أكثر إقبالاً على الحياة كالاحتفاظ بصور لأفراد أسرته وأصدقائه المقرَّبين، أو بعض الزهور والنباتات المنعشة داخل غرفته، وغيرها من الأشياء التي تذكِّره بمتع الحياة التي تنتظره.

بمجرد أن يتعلَّم عميلك كيف يعتني بذاته، ويلبِّي احتياجاته، ويعتدل في توقُّعاته، تتدفَّق الحياة بسلاسة وانسجام، فيكسر قيود عزلته وينفتح على العالم المفعم بالفرص والإمكانات وأسعد اللحظات. والأهم من ذلك هو أن يفتح الطريق المسدود ويرى في نهاية النفق أمله المنشود.

هل ضاعت الجهود.. أم أن الأمل موجود؟

تتوقف برامج التدريب الشخصي لأسباب عديدة. فقد ينسى العميل أو يتجاهل ما تعلَّمه واكتسبه من خبرات طوال البرنامج ليصاب المدرِّب باليأس والإحباط مما قد يشل قدرته على الإبداع والابتكار، بل والاستمرار في البرنامج التدريبي أيضًا. وسرعان ما يتملَّك اليأس بعض المدرِّبين ليتخلّوا عن أدوارهم ملقين باللوم على عملائهم «غير الملتزمين»، غير

مدركين أنَّ تلك اللحظات جديرة بأن تخلق التحدي الذي طال انتظاره. قد تساعد الخطوات التالية في تجاوز هذا المأزق:

ـ استرجع مقابلتك الأولى مع العميل وتحاور مع المقرَّبين له والمحيطين به؛ فربَّما أسأت فهم بعض النقاط أو غابت عنك بعض الاعتبارات.

ـ تأكَّد من تمتُّع عميلك بالطاقة البدنية والعاطفية والنفسية اللازمة للاستمرار.

ـ جدِّد بيئة التدريب كأن تتنزَّها معاً في إحدى الحدائق، أو على شاطئ البحر، أو في الطبيعية الخلابة التي تصفي الذهن وتريح الأعصاب. حيث تلعب البيئات المتنوِّعة دوراً حاسماً في تنبيه الوعي الذاتي وتحرير العميل من التفكير التقليدي والسياقات النمطية.

ـ راجع مع عميلك مراحل التدريب التي مررتما بها والوعود والالتزامات المتفق عليها مسبقاً للبحث عما تمَّ تجاهله أو أسيء فهمه.

ـ أدمج الأنشطة الضرورية وجلسات التدريب، فبدلاً من إلزام العميل بالذهاب إلى إحدى القاعات الرياضية لممارسة نشاط ما، تستطيع أن تنظم جلستك التالية في ذاك المكان.

ـ عدِّل المحتوى التدريبي من حين إلى آخر؛ فإن كان معرفيّاً بحتاً، زوده ببعض الأنشطة البدنية. وإن كان موجهاً إلى المشاعر والوجدان، حوِّله إلى طاقة ذهنية تثمر عن أفكار مادية أو عملية. حفِّز عميلك على ممارسة الفنون وزيارة المتاحف والسفر والاستماع إلى الموسيقى وقراءة الشعر وقرض الشعر كي تتسع مداركه ويتعرَّض لخبرات عديدة تسهم في تشكيل رؤيته الجديدة وإثراء هويَّته الفريدة.

درِّب نفسك

كثيراً ما يباغت العملاء المتدربون، مدرِّبيهم بوابل من الأسئلة والاستفسارات التي تشكِّل تحدياً كبيراً. ولذا على المدرِّب أن يطوِّر من ذاته طوال الوقت ليكون جديراً بتلك المسؤولية ويقدِّم حلولاً جذرية. لا بد أن تخضع مناهجهم وأدواتهم التدريبية للتجديد والإنعاش تجنُّباً للرتابة التي قد تصيب العميل والمدرِّب بفعل الأنماط الروتينية المتواترة. نقدم فيما يلي نموذجاً فاعلاً من شأنه أن ينمِّي مهاراتك وخصالك كمدرِّب محترف. يبدأ النموذج بتوصيف المهارات والخصال، ثم يقدِّم آلية بسيطة للتقييم الشخصي وصيغة بناءة تمكنك من ابتكار برنامجك التدريبي الخاص.

المهارات:

- **الحوار**: تتطلب بعض البرامج التدريبية رواية القصص، وضرب الأمثلة، والكشف عن إحدى سماتك الشخصية. ولا ضير في ذلك، ما دمت تبدع في توجُّهك لتضفي على حياة عميلك المزيد من السياقات التي يرى من خلالها العالم بمنظور جديد ومختلف.

- **الإصغاء**: يهدف الإصغاء أولاً إلى استيعاب شخصية العميل المتفرِّدة وبيئته المحيطة، وثانياً إلى اكتشاف أوجه العجز والقصور والمسبِّبات الرئيسية للأزمة التي يتعرَّض لها.

- **تجاوز الصعاب**: لكي تنتقل بالعميل إلى برِّ الأمان وتتجاوز معه فترات اليأس والإحباط، حصِّن نفسك أولاً ضد الانخراط العاطفي والإفراط في التأثُّر بالحالة الشعورية للعميل. كن مبدعاً في ابتكار الحلول ووصف الإمكانيات المتاحة والاحتمالات المفتوحة.

ـ **التنبُّؤ**: أي القدرة على استيعاب الوضع الراهن للعميل والتنبُّؤ بمجموع المهارات والقدرات التي من المفترض أن يتقنها العميل بنهاية البرنامج التدريبي.

الخصال:

ـ **الصرامة**: على المدرِّب أن يكون صارماً في توجُّهه كي يعكس مصداقيته والتزامه بأسمى المعايير وأفضل النتائج.

ـ **الصبر**: وهو القدرة على مجابهة المشاق دون كلل أو ملل. الصبر من أهم أدوات المدرِّب التي تنبع من استيعابه لصعوبة وخطورة الدور الذي يلعبه؛ فتغيير حياة الآخرين يتطَّلب من الوقت الكثير وهو ليس بالأمر اليسير.

ـ **التناغم**: لكي تكتسب ثقة عملائك يجب أن تعكس سلوكياتك اليومية مدى التناغم والاتساق بين ما تفرضه عليهم وما تتبنَّاه في حياتك الشخصية من قيم ومبادئ.

ـ **المرونة**: تختلف معدلات التأقلم والاستيعاب من شخص إلى آخر، ولذا يجب أن تتمتَّع بالمرونة التي تؤهِّلك للتجاوب مع مختلف المواقف والعقليات لتحقق النتائج المأمولة.

لكي تنمِّي بداخلك ما سبق من مهارات وخصال، اتبع الخطوات التالية:

أولاً: قيِّم ذاتك مقارنةً بالأوصاف والسمات الشخصية السابقة ووفقاً لقياس متدرِّج يتراوح ما بين درجة وخمس درجات. كن دقيقاً وصارماً في تحديد مستواك.

ثانياً: صف وضعك الراهن على صعيد المهارات والخصال: ما الخطوات التي تنتهجها وتستطيع بها أن تحدد مستوى إتقانك وفعاليتك في كلِّ بند على حدة؟

ثالثاً: حدِّد أهدافك المستقبلية: كيف سينعكس إتقانك لكلِّ واحدة من هذه المهارات أو الخصال على سلوكياتك وتوجُّهاتك مستقبلاً؟

رابعاً: ابنِ جسوراً صلبة ومتماسكة تكفل لك الانتقال الآمن من الآن إلى المستقبل. ولكي تضمن تماسك تلك الجسور وجِّه اهتمامك إلى:

- **الممارسات**: راقب سلوكياتك وقيِّم ممارساتك وفقاً لمعايير مرنة ومتناسقة تعكس خبرتك ومهارتك.
- **دائرة الدعم**: تتكون من خبراء معتمدين وجديرين بالثقة يشكِّلون مصدراً للدعم والمؤازرة حين تتملَّكك مشاعر اليأس والإحباط.
- **الإطار الزمني**: يضفي الإطار الزمني الصارم على برنامجك التدريبي نوعاً من التعهد والالتزام ويمكنك من متابعة معدَّلات التطوُّر والإنجاز.

مدرِّبون بالفطرة

من منَّا لم يتمنَّ لو كان بمقدوره أن يمدَّ يد العون للناس من حوله؛ فيساعدهم على تحقيق أهدافهم وملامسة أحلامهم. تتأصَّل هذه النزعة الإنسانية للإرشاد والتوجيه والتدريب لدينا نحن بني البشر؛ ما بين آباء يرعون أبناءهم، ومعلِّمين يمكِّنون طلابهم، وقادة يلهمون أتباعهم، وأصدقاء يشدُّون أزر من حولهم. وحتى لا تتسبب هذه النزعة الإنسانية في إنتاج مخرجات عكسية قد تدمر بعض قدرات النفس البشرية ـ كما حدث

في كثير من التجارب الفاشلة حول العالم ـ يجب أن نصقلها بالمهارات ونهذبها بالخبرات التي تؤهِّلنا لاستيعاب وإدارك الدوافع الداخلية لعملائنا وزملائنا ومتدربينا، ومن ثم ابتكار حلول تضفي على عالمنا المثقل بالفوضى والعبث، لمسة من النظام والاتساق والجودة والموضوعية. بالمقابل: سيتمخَّض تمسُّكنا بالقيم المهنية، والتزامنا بالمبادئ التربوية والتدريبية، عن أسر بناءة، وفرق عمل فعالة، ومؤسسات قوية، ومجتمع ذي طاقة إيجابية، وعن عالم أفضل ومستقبل أمثل.

المؤلف:

جيمس فلاهيرتي:
أسَّس «فلاهيرتي» مؤسَّسة: «مبادرات جديدة» عام 1986، ثم شركة «القيادة التكاملية» عام 2004، لتوفير الدعم المهاري والمعرفي والإنساني اللازم للأفراد والمؤسَّسات.



التغيير بثقة

إجابات عن التساؤلات
التي تقضّ مضاجع القيادات

تأليف:

فيـل بـاكلي





تغيَّر.. لتُغيِّر

يعمل قادة التغيير دائماً في ظل ظروف ملتبسة وحافلة بالغموض، ونادراً ما تتوفر لهم كل المعطيات والمعلومات الضرورية لصنع القرارات واتخاذها. ولأنّ المبادرة تعني تحمل المسؤولية، فإن القائد الفعّال يحاول بدايةً استقطاب المزيد من المعلومات، وتحليل المتوفِّر منها واستخلاص مؤشراته ورؤيته الجديدة. وفي نهاية المطاف يبادر إلى اتخاذ القرار في ظل الغموض وظروف عدم التأكد، مؤكداً بذلك أنّه جاهز ـ دائماً ـ لتحمل المسؤولية. ولا بد أنك كقائد ومدير مبادر تواجه مثل هذه المواقف باستمرار.

وهناك أسئلة متواترة وأخرى متغيرة تطرح نفسها دائماً أمام قادة التغيير. وسنحاول في هذه الخلاصة الإجابة عن الأسئلة الجوهرية التي تمكّن المدير ـ حين الإجابة عنها ـ من تكوين منهجية متكاملة لتغيير ناجح

ومستدام. فسواء كنت تسعى لتبني التغيير، أو لا زلت في مرحلة التخطيط له، أو تعمل على إدارة برامج تغيير قائمة، أو تحاول جعله مستداماً، فإن الإجابة عن هذه الأسئلة المحورية ستوفر لك دليلاً إرشادياً يغطي أهم جوانب التغيير.

يعتمد التغيير على العنصر البشري، وهي حقيقة غالباً ما ينساها قادة التغيير. وحتى تتمكّن من تحقيق تغيير فعلي، عليك أولاً بالعمل مع موظَّفيك ليتغيَّروا هم أنفسهم، كما تتغيّر أنت نفسك، وأنتم تتشاركون في تفعيل وتنفيذ التغيير.

أولاً: اتخاذ قرار التغيير

غالباً ما يتبنَّى القادة مشروعات تغيير ضخمة قبل دراسة ما سيقدمون عليه بعمق وتأنٍّ. فهم لا يقضون الوقت الكافي في استيعاب ما حقَّقه زملاؤهم، وما يحتاجون هم أن يحقّقوه. وإذا قارنت ـ باعتبارك قائدًا للتغيير ـ بين الموقفين؛ فستعرف ما تحتاج مؤسستك تغييره بمنتهى الدقة: عقليات الموظفين وتوجهاتهم الذهنية، أم السلوكيات، أم المهارات، أم المنهجيات، أم الأنظمة؛ إضافة إلى حجم التغيير المطلوب، ودرجة صعوبة تحقيقه على أرض الواقع.

ما المهارات التي سأوظِّفها في برنامج التغيير؟

يشعر كثيرون بالعجز أمام ضخامة مشروع التغيير الذي تنفذه مؤسّساتهم، بغضِّ النظر عن حجم الدور الذي يلعبونه فيه. فتجدهم يقارنون أهداف المشروع بالوضع الراهن للمؤسَّسة، لتساورهم بعدها مشاعر القلق والشك. لا تسمح لهذه المشاعر السلبية أن تجتاحك، بل فكِّر في ما ستستعين به لتساعد مؤسَّستك على تحقيق التغيير. ضع في اعتبارك أنَّك

كُلِّفت بدور بعينه في مشروع التغيير لتمتُّعك بمهارات خاصة تميِّزك عن غيرك، وتجعلك قادراً على إنجاح المشروع. معرفة هذه المهارات، والتركيز عليها يمنحانك الثقة اللازمة للبدء بالتغيير.

«**ابدأ بمواطن قوتك**».
«**عظيم بريمجي**».

خطوات تساعد على التغيير:

- تواصل مع زملائك وأقرانك لمساعدتك وإمدادك بمعلومات عن الجوانب التي تجد نفسك أقل دراية بها.
- راجع المشروعات التي عملت عليها سابقاً، وما تعلَّمته منها.
- اقرأ تقارير تقييم أدائك السابقة، وتعرَّف على الإمكانات التي تتميَّز بها.
- فكِّر في المديرين الذين عملت معهم، وفي المهارات والسلوكيات التي ساهمت في نجاحهم.

«**إذا رغبت في تغيير مواقف الناس، فابدأ بتغيير سلوكياتهم**».
«**كاثرين هيبورن**».

كيف أحدد التغيير الذي تحتاجه المؤسَّسة؟

يؤثر أيَّ تغيير على الطرق التي يؤدِّي بها الأشخاص أعمالهم. أول خطوة مهمَّة هنا هي وضع خطَّة دقيقة لتحديد الأعمال التي ستنفذها بشكل مختلف لينجح التغيير. بعد الانتهاء من الخطَّة، ستتشكَّل لديك رؤية عن درجة صعوبة تعامل فريق عملك مع مشروع التغيير.

خطوات تساعد على التغيير :

- حدِّد المواقف والأفكار التي تحتاج إلى التغيير؛ لأنها أصعب ما ستواجهه وتعمل عليه في المشروع، وهي التي ستستغرق أطول فترة زمنية.
- حاول وضع أدقِّ التفاصيل الخاصة بالسلوكيات التي تحتاج إلى التغيير على المستوى الفردي والجماعي في كلِّ أقسام المؤسَّسة.
- شجِّع الموظفين على الانخراط من البداية في عملية التقييم ليشعروا أنَّهم جزء من مبادرة التغيير، ويتحملوا مسؤولياتهم تجاه هذه المبادرة.
- راجع الفوارق في المهارات بين أفراد المؤسَّسة مع قادة الأقسام، وتأكَّد من معالجة أيّ مشكلة متعلِّقة بهذه الثغرة قبل بدء التغيير.
- كلف موظَّفيك بمراقبة أجزاء برنامج التغيير المختلفة، بحيث يصبح كل موظف مسؤولاً عن جزء بعينه. لأن الجانب الذي لا يوجد من سيسأل ويحاسب على تنفيذه، إما سيهمل، أو سيعتبره موظَّفوك عملاً إضافيّاً يؤدونه على مضض بعد الانتهاء من كل أعمالهم.

«الذين لا يعرفون التاريخ؛ يضطرون لتكراره».
« إدموند بيرك».

ما الذي نفَّذناه من قبل؟ هل نجح؟

أسرع طريقة لرسم رؤية للأسلوب الذي ستستقبل به مؤسَّستك مشروعك، هي مراجعة مشروعات التغيير التي نفِّذت من قبل. ستتيح لك التجارب السابقة معرفة إلى أيِّ مدًى ستتمكَّن من تطبيق مشروعك والخروج منه بنتائج إيجابية.

خطوات تساعد على التغيير:

- اجتمع بالعاملين في المؤسَّسة واجمع ما استطعت من الآراء عن المشروعات السابقة.
- اطرح أسئلة دقيقة عن مبادرات التغيير التي طبِّقت في المؤسَّسة على مدى الأعوام الخمسة السابقة، وهذا يشمل:

- كم عدد المبادرات التي استكملت حتى النهاية وكم مبادرة تم إهمالها؟
- هل كانت القيادة صريحة عند تقديمها لأهداف ونتائج مشروعات التغيير؟
- كم عدد مشروعات التغيير التي اعتبرت ناجحة؟
- كم عدد المشروعات التي تسبَّبت في خسارة المؤسسة لأشياء كانت تعتبر مهمّةً وقيِّمةً؟

- وضح ما يميِّز مشروعك عن المشروعات الفاشلة، وكيف سيختلف عنها ليحقِّق النجاح.

الموارد والنتائج المرجوَّة هما وجهان لعملة واحدة. فإذا توافقا يمكنك الوثوق في قدرتك على تحقيق التغيير المطلوب. وإذا لم يتوافقا فستحتاج إلى مساعدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو قائد أعلى منك، لتحصل على المزيد من الموارد، أو لتغير النتائج المطلوبة منك. عندما تتوازن كفَّتا الموارد والنتائج، يمكنك البدء في وضع الإجراءات التي ستقيم بها التقدُّم الذي تحرزه في مشروع التغيير.

«لا يمكن لمؤسسة أن تواصل التقدم، ما لم تقس التقدُّم الذي يتم إحرازه».

«دي آن أجيري».

كيف أقيس النجاح؟

وضع مجموعة مقاييس واضحة وقابلة للتطبيق يعزِّز إنجازاتك، ويسهل عملية وضع التقارير، ويمدُّك بالبيانات التي تمكِّنك من معرفة إذا كان المشروع يمضي في مساره الصحيح، أو في حاجة لمجموعة من الإجراءات التصحيحية أم لا. عرض هذه المقاييس ونتائجها على ذوي المصلحة (الأفراد أو المجموعات التي ستتأثَّر بالتغيير أو يمكنها التأثير فيه) سيعمِّق معرفتهم بالمشروع، ويشجِّعهم على المشاركة إذا احتجت مساعدتهم. حالما تتوافر لديك المعلومات المطلوبة عن المشروع، راجع ما توصَّلت إليه وجمعته من مدخلات لتتأكَّد من أنَّ التغيير سيحقِّق النتائج المرجوَّة.

نماذج من المقاييس

النتائج المرجوّة	المقاييس	خط البداية	الهدف	تواتر مرَّات القياس
رفع كفاءة خدمة العملاء	عدد شكاوى العملاء	20 %	50 %	مرة أسبوعيّاً
خفض مدة المكالمات	مدى طول مكالمة العميل	7 دقائق	5 دقائق	مرة أسبوعيّاً
رفع استجابة العملاء لاستطلاعات الرأي	عدد العملاء الذين استكملوا استطلاع الرأي على موقع المؤسَّسة	35 %	60 %	مرة أسبوعيّاً

لا يدرك بعض القادة أن الأشخاص المطلوب منهم تبنِّي التغيير هم المسؤولون عن نجاح المشروع على المدى الطويل، وإذا لم يتمكن هؤلاء

من اتباع أساليب جديدة للعمل، والالتزام بها بعد ذلك، فسوف يفشل مشروعك في النهاية بغضِّ النظر عن أي نتائج جيِّدة حقَّقتها في البداية. ولذا فإن أفضل استراتيجية لضمان النجاح هي العمل مع هؤلاء الأشخاص، لتتأكَّد من أنَّ لديهم كل ما يحتاجونه ـ بما في ذلك الاحترام والتمكين والتشجيع والمعلومات والأدوات والصلاحيات التي تساعدهم على تشكيل التغيير بما يتناسب مع أعمالهم.

«تشبه الخطَّة المحكمة خارطة الطريق: فهي توضِّح لنا الوجهة الأخيرة لرحلتنا، وأفضل أسلوب يمكن اتباعه للوصول إليها».

«هـ. ستانلي جود».

ثانياً: التخطيط للتغيير

حالما تنتهي من «استيعاب» وفهم التغيير الذي أنت بصدده، يمكنك وضع تصوُّر للمشروع بأكمله، ومجموعة من التوقُّعات للنتائج المرجوَّة، وخطَّة توضح كيف ستدفع زملاءك ومؤسَّستك باتجاه التغيير الذي ترغب فيه، ثمَّ الحفاظ على النتائج التي حقَّقتها.

كيف تبدو الخطَّة المحكمة؟

يصبح تنفيذ التغيير أسهل كثيراً حالما تتوافر لديك خطَّة محكمة ومفصَّلة توضِّح الأنشطة المنفَّذة في المشروع، وتقدِّم نظاماً يمكن للقادة وفرق العمل الالتزام به. تعتبر الخطَّة أيضاً أداة اتصال رئيسية ومستودعاً مركزيّاً لكل التعديلات التي تحدث على مدى عملية التنفيذ. يجب أن تشمل الخطَّة كل التفاصيل الدقيقة عن النتائج والميزانية والموارد والجداول الزمنية.

خطوات تساعد على التغيير:

- اكتب ملخَّصاً للمشروع، واشرح شكله النهائي، لتتأكَّد من استيعابك لكل التفاصيل.
- تحلَّ بالمرونة في التنفيذ، واترك التفاصيل للفرق المسؤولة عن تنفيذ التغيير.
- عدِّل خطَّتك لتتواءم مع الموارد المتاحة. ولا تتعهَّد بالقيام بشيء لا يمكنك أنت وفريق عملك تنفيذه.
- اجعل خطَّتك بسيطة ومحدَّدة.
- قسِّم المشروع إلى عدَّة مراحل، وضع لكل مرحلة أهدافها المحدَّدة.
- وضِّح توقُّعاتك لكل جزء من أجزاء خطَّتك، على أن يشمل هذا: رؤيتك، والموارد المتاحة، والجدول الزمني... إلخ.
- جهِّز قائمة بالمعايير التي تقيس بها نجاح كل مرحلة، لتتأكَّد من سير المشروع بالشكل المطلوب.
- تأكَّد من اتفاق فريقك على الشكل الذي تبدو عليه الخطَّة والمعلومات المطلوبة لتنفيذها.
- افحص خطَّتك مع القادة الآخرين لتتأكَّد من أنَّ افتراضاتك معقولة، ولتعرف ما ينقصها.
- وزِّع خطَّة مكتوبة على المعنيين وأعضاء فريق المشروع، لتضمن أن يعمل الجميع بناءً على نفس الافتراضات والمعلومات.

أهم وثيقة في مشروع التغيير هي خطَّة التنفيذ. فهي توضِّح المسار الذي ستتبعه لتحقيق النجاح؛ وهي الأداة التي تنسِّق بها العمل طبقاً للموارد المتاحة. خطط التغيير المحكمة هي التي تقود دائماً إلى مشروعات ناجحة. نقدِّم فيما يلي إطاراً يساعدك على وضع أساس قوي لخطَّتك.

خطَّة مشروع

قائمة المحتويات	
مقدِّمة عن المشروع	الأهداف
رؤية عامة (للمدخلات والمخرجات)	النتائج
منهجية العمل (التغيير المطلوب في السلوكيات، والمنهجيات، والإمكانات، والتكنولوجيا)	
التوقُّعات والافتراضات	المخاطر
المبادئ والأسس (الحوكمة)	الموارد
الجدول الزمن	الميزانية

«قواعد ونظم العمل قابلة للتغيير، أما المبادئ فثابتة».
«فرانكلين روزفلت».

ما هي المبادئ والقواعد الحاكمة في إدارة هذا المشروع؟

تعني «الحوكمة» في هذا السياق مجموعة القواعد الإدارية وأسس العمل التي توضح طريقة سير العمل. فمن الضروري وضع هيكل إداري ونظام واضح لبدء العمل طبقاً لهما عند تنفيذ خطَّة ضخمة للتغيير: يحتاج العاملون معك إلى إدراك الأدوار التي سيلعبونها في المشروع. سيبرز توزيعك لهذه الأدوار بثقة وسرعة، قدرتك على لعب دور مدير المشروع.

خطوات تساعد على التغيير:

- كلِّف العاملين بأدوار ومسؤوليات واضحة وغير متداخلة.
- وثِّق التفاصيل التالية بالكتابة وراجعها مع المنفذين:
- مسؤوليات كل منهم.
- إسهامات كل منهم.
- النتائج المطلوبة من كل منهم.
- هذه التفاصيل ستجعلك تتجنَّب مواقف مثل: «لم أعرف أنَّ عليَّ فعل هذا» أو «فريقنا لم يلتزم بهذا».
- ضع قواعد أساسية وفعّالة للاجتماعات.
- وزِّع محضر كل اجتماع في اليوم التالي؛ فالموظَّفون قد يفسِّرون القرارات بشكل مختلف.

كيف أُعد المشاركين للعمل بأساليب جديدة؟

يتطلَّب التغيير الجذري اتباع أساليب عمل منبثقة من المعارف والمهارات والأفكار والسلوكيات والعلاقات والمنهجيات الجديدة التي يجب تبنِّيها. وإذا لم تحدِّد هذه الأساليب وتؤسِّس لها، فسيكون مصير مشروعك هو الفشل المحقَّق، أو على أقل تقدير لن تحقِّق كل النتائج المرجوَّة منه.

خطوات تساعد على التغيير:

- رشِّح لكل عملية سيتمُّ تغييرها شخصاً بعينه يكون مسؤولاً عنها، ودعه يشارك في تصميم وتقديم التدريب الذي سيؤدِّي إلى التغيير، مع عدم إغفال أو إهمال أي جزئية في العملية.

- يعمل التدريب بشكل أفضل عندما يبدأ بتوضيح أهمية المهارة للمتدرب، ثم تدريبه عليها، ثمَّ تمكينه من تطبيقها. ابدأ بعقد جلسات توعية لتشرح ماذا سيتغيَّر، وما الذي سيختلف بعد التغيير. ركِّز على تطوير الإمكانات التي تشمل المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوب اكتسابها أو تعديلها. أخيراً، عزِّز الأساليب الجديدة، بعقد جلسات لتدريب فرق العمل وجعل أعضائها يشعرون بالألفة والارتياح تجاه التغيير الجديد.

- لا تجعل جدول التدريب مزدحماً فلا يتمكَّن المشاركون من استيعاب أدوارهم.

- خصِّص جزءاً من وقتك لتلقِّي إفادات راجعة من زملائك حول المنهجيَّات الجديدة. فربَّما يلفتون نظرك إلى أمور قد تكون أغفلتها أو غابت عن فريق التصميم.

يحرص مدير المشروع الفعّال على تشكيل فريق يتمتَّع أفراده بكل الإمكانات التي تنقصه هو؛ ففرق التغيير المتكاملة هي التي تتكامل قدراتها ومهاراتها أكثر مما تتماثل.

«عندما تبدأ العمل، تكون قد أنجزت نصف العمل».

«أرسطو»

كيف أعدَّ فريق العمل لتحقيق النجاح؟

يحدِّد إعداد فريق العمل الاتجاه الذي سيسير فيه المشروع. الخطوة الأولى هي تحديد بيئة العمل التي ترى أنها ستمكِّن أعضاء فريقك من إخراج أفضل ما عندهم. أكثر بيئات العمل فاعلية هي المفعمة بروح التعاون،

والالتزام، والعمل الجاد، والاستمتاع. دائمًا تكون مشروعات التغيير الكبيرة مملوءة بالضغوط، ولذلك فإن إسباغ روح المرح والدعابة على بيئة المشروع يمنح العاملين مزيدًا من الطاقة لمواصلة العمل دون كلل أو ملل.

خطوات تساعد على التغيير:

- اعقد اجتماعاً افتتاحيّاً مع بدء المشروع. قدم في الاجتماع تفاصيل سريعة وموجزة، وولّد في أعضاء الفريق حالة من التحفز والحماس تجاه التجربة التي سيخوضونها، وأجب عن أسئلتهم ووثّق العلاقات معهم وبينهم.
- اعرض موجزاً سريعاً عن احتياجات العمل، وكيف سيلبِّي مشروعكم هذه الاحتياجات، واختتم بشرح المبادئ الإرشادية التي على أعضاء الفريق العمل طبقاً لها.

برنامج الاجتماع الافتتاحي

البرنامج	
مقدمة كلمة افتتاحية لمدير المشروع/ أو القائد الذي يتبناه	
نظرة عامة على المشروع:	
ـ أسباب تنفيذ المشروع ـ	الأهداف
ـ النتائج وأدوات تقييمها ـ	رؤية عامة لخطة التنفيذ
ـ هيكل تنظيم الفريق، وشرح ما سيستفيده أعضاؤه من المشروع	
الإمكانات المتاحة للمشروع	
التحديات التي تواجهه	
القواعد الرئيسية المنظمة لعمل الفريق	
ملاحظات ختامية	

- قدم خطة التنفيذ بلغة مفعمة بالمشاعر الإيجابية، مثال: «هذه فرصة لا تأتي في العمر إلا مرَّة واحدة». . . أو «هذه هي أول مرة ننفذ فيها مثل هذا . .». أو «نحن أوَّل قسم على مستوى المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية مواجهة هذه الأزمة .». .
- اشرح ما يعنيه لكم المشروع، وكيف سيستفيد منه الفريق بأسره.
- وضح رسائل المشروع الرئيسية واطلب من المشاركين وضع إجاباتهم الخاصة عن ما يلي:
- لماذا يعد المشروع ضروريّاً للحفاظ على قوَّة المؤسَّسة على المدى الطويل؟
- ما الذي سيقدمه المشروع؟
- ما الذي يحتاج إلى التغيير؟
- كيف سيتم إشراك العاملين في مرحلتي التخطيط والتنفيذ؟
- ماذا بعد ذلك؟
- خصِّص وقتاً يتواصل فيه أعضاء الفريق ليعرف بعضهم بعضاً؛ فالفرق التي تتمتع بعلاقات إنسانية وشخصية تحقق أفضل النتائج.
- سجِّل كل الأسئلة التي يطرحها المشاركون، وأجب عن الأسئلة التي لم تجب عنها بعد.
- شارك أعضاء الفريق في وضع قواعد الأداء بأنفسهم حتى يلتزموا بها.
- اعترف بأنَّ الانتقال من الوضع القديم إلى وضع جديد لن يكون مثاليّاً،

وأنَّ الأمور قد تسوء أحياناً، ولكن التغيير سيستمر. هذه المكاشفة تجعل العاملين يدركون أنَّ ارتكاب الأخطاء شيء طبيعي، وأنَّ ترسيخ التغيير يستغرق بعض الوقت.

- اشكر المشاركين على تبنّيهم للمشروع والإسهامات التي سيقدِّمونها.
- اعقد اجتماعات منتظمة للفريق تعرض فيها آخر التطورات والتحديثات.
- وزِّع نشرة دورية عن تقدُّم المشروع ليعرف الجميع تفاصيل ما يجري.

يحتاج كل إنسان إلى أداء عمل ذي معنى، وأنّ يعامل باحترام، فيحظى بالتقدير المناسب، ولا استثناء في هذا. قدّم مشروعك بطريقة تجعله يلبِّي هذه الاحتياجات الإنسانية.

بيئة العمل المناسبة والممتعة تجذب أفضل العناصر البشرية للعمل فيها، وتحافظ عليهم أيضاً. فقد ينسى المشاركون تفاصيل المشروع، لكنهم لن ينسوا أبداً مشاعرهم وأحاسيسهم وكيف واجهوا العقبات وحلّوا المشكلات.

«**أهم قاعدة لإدارة الوقت هي: نفذ الأهم قبل المهم**».

«**إدوين س. بليس**».

ثالثاً: إدارة التغيير

بعد الموافقة على الخطة، يجب البدء في التنفيذ بأقصى سرعة ممكنة. وعندما تلوح العوائق في الأفق أمام المشروع، ستحتاج إلى حشد الموارد اللازمة للتعامل معها، والتواصل في نفس الوقت مع ذوي المصالح وكبار التنفيذيين لتحافظ على زخم دعمهم ومتابعتهم للمشروع.

كيف أدير عملية التغيير وأنجز المطلوب وأعيش حياتي؟

لأنَّ مشروعات التغيير الكبيرة تلتهم الوقت، عليك إدراك حقيقة أنَّك على وشك الدخول في مرحلة تحتاج إلى أداء عالٍ للغاية، تعمل فيها بجد لساعات وأيام، وتواجه أولويات متضاربة. وحفاظاً على صحتك البدنية والذهنية، عليك بتنظيم وقتك وإفساح مساحة في جدول أعمالك لحياتك الشخصية والعائلية ولعملك اليومي، حتى لا يطغى المشروع على حياتك بأسرها.

يقع بعض القادة المتميِّزين في فخِّ محاولة فعل كل شيء بأنفسهم، وهذه المحاولة إما تنتهي بفشلهم، أو بإدارتهم للأمور ولكن بمستوى ضعيف للغاية. يفقد مثل هؤلاء الأشخاص ـ الذين يعملون على مدى الساعة دون الحصول على أي راحة أو إفساح المجال لأولوياتهم الشخصية ـ القدرة على رؤية الصورة كاملة لأعمالهم بمرور الوقت بسبب انشغالهم بصغائر الأمور. على الجانب الآخر، تجد أن القادة القادرين على حفظ التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، ينجحون في وضع آليات قويَّة للمحافظة على بقاء الأعمال في مسارها الصحيح.

خطوات تساعد على التغيير:

- كلِّف أعضاء فريقك بالكثير من مهامِّك اليومية. إذا لم يكن لديك فريق عمل، نسق مع مديرك لإعادة توزيع مهامك العادية على زملائك. من المهم أنّ تدرك أنّ الآخرين قادرون أيضاً على الإنجاز.

- فوِّض أعضاء فريق العمل للقيام بأغلب المهمّات التفصيلية، بحيث تتفرَّغ لمهام القيادة، وتجد وقتاً للتواصل مع ذوي المصالح وكبار التنفيذيين.

- ضع قائمة بالمهام التي ستنفِّذها، على أنّ تشمل القائمة جوانب مختلفة من حياتك، لا الجانب المهني فقط، مثل: مشروع التغيير، ومهام عملك اليومية، وأسرتك، ومجتمعك، الأمر الذي سيمنحك شعوراً بالتوازن.
- كافئ نفسك بممارسة هواياتك واهتماماتك بعد الانتهاء من كل مرحلة.

«أكثر ما يتعطَّش إليه كل إنسان، حتى الفيلسوف الحقيقي؛ هو الثناء».
«ويليام جيمس».

كيف نحتفي بالنجاح؟

المشروعات الضخمة تنهك مديريها والعاملين فيها؛ فهي مملوءة بالأزمات، والمواعيد المضغوطة، وساعات العمل الطويلة. ومن الضروري في أي بيئة عمل ضاغطة أنّ يحصل الموظَّفون على مكافآت نظير التقدُّم الذي يحرزونه. والاحتفاء بالنجاحات يقلِّل من الضغوط ومن تحديات العمل، ويثبت تقديرك للأداء المتميِّز، ويعزِّز مكاسب مشروع التغيير. على الجانب الآخر، يمكن للفشل في إظهار التقدير لجهود العاملين، أنّ يولِّد فيهم حالة من الاستياء واللامبالاة، وقد يتسبَّب في انخفاض روحهم المعنوية ومستوى أدائهم وإصابتهم بأمراض جسدية. وهكذا، طال تجاهلك للأداء المتميِّز، كلما زادت العواقب السلبية التي يواجهها مشروعك.

خطوات تساعد على التغيير:

- لا تستخفّ بقوَّة التقدير البسيط على شاكلة: دعوة على الغداء، أو شهادة تقدير... إلخ. مثل هذه الأمور تهم كل الموظفين وكل الناس؛ فهي إشارات واضحة لتقدير المؤسَّسة لنجاحهم.

- نوِّع أشكال التقدير، لتحافظ على توق العاملين للحصول على المزيد منه.

- علِّق ملصقات تضمُّ العقبات والمراحل الرئيسية في المشروع مصحوبة بجدول زمني للتعامل معها وإنجازها، ثم حدِّث الملصقات كلما انتهيت من مرحلة بحذفها من الجدول الزمني. وسائل التذكير البصرية مهمَّة للغاية.

- التقط صوراً لتوثيق المشروع. يشعر الأفراد بالتحفيز عند رؤية صور تجمعهم بفرق عملهم سواء في أثناء أداء مهامهم الوظيفية، أو في أثناء الاحتفال بنجاحهم.

- قسِّم المشروع لمراحل واحتفل مع اكتمال كل مرحلة، واحرص على إبراز التقدُّم على مدار الجدول الزمني.

- اجعل تقديرك للأداء المتميِّز متناسباً مع حجم التميُّز، وتأكَّد من مكافأة كل من يعمل بكدٍّ ويحقِّق النتائج المطلوبة.

«**المشكلة الوحيدة في التواصل الإنساني هي الاعتقاد بسهولة التواصل**».

«**جورج برنارد شو**»

كيف أتأكَّد من أنَّ خطَّة الاتصال فعَّالة؟

إذا تمكّنت من توصيل فكرة المشروع بالشكل الملائم، فسيدرك زملاؤك أهمية مشروع التغيير الذي تنفِّذه، ومستوى التقدُّم الذي تحرزه، والمطلوب منهم فعله. أما إذا وصلت الفكرة بشكل ضعيف أو مبهم، فلن يستوعبوا أهمية التغيير، والفوائد التي سيعود بها عليهم وعلى المؤسَّسة والمجتمع

بأسره، وبالتالي سيتعاملون معه بلا مبالاة. لذلك يعدُّ وضع خطة اتصال قوية، أمراً ضرورياً لإنجاح المشروع.

اشرح في خطَّة المشروع كيف ستطلع فريقك، وماذا ومتى وأين ستوضح لهم الأمور.

خطوات تساعد على التغيير:

- اعتبر زملاءك عملاءك. ضع هذا في اعتبارك لتهتم بالطريقة التي ستشرح بها فكرتك.
- مراجعة المسوَّدة الأخيرة لخطة الاتصال مع عدد من زملائك عبر الأقسام المختلفة . سيضمن لك هذا صياغة رسائل يفهمها ويستوعبها جميع العاملين بالشكل المنشود .
- استعن باستمارات استطلاع رأي الموظفين ومجموعات التركيز بعد تنفيذ الخطة، لتتلقَّى إفادات راجعة حول مدى نجاحها، ومستوى الوعي بالمشروع، والمعلومات والأسئلة التي لم تغطِّها الخطَّة بعد.

«ما يظهر معدننا الحقيقي ليس ما نعرفه وما نستطيعه، بل ما نفعله عندما نواجه الضغوط ونشعر بالتشتّت».

«جون و. هولت».

ما الذي أفعله عندما أشعر بالتشتُّت ولا أعرف ما عليَّ فعله؟

يواجه قادة مشروعات التغيير الكبيرة مشكلات ومواقف لم يمرُّوا بها من قبل. مثل هذه المشروعات تنفَّذ عبر العديد من الأقسام، مما يؤدِّي إلى ظهور تعقيدات تختلف في طبيعتها عن التعقيدات التي تظهر داخل قسم

واحد. تحتاج هذه التعقيدات إلى حلول قوية تطبَّق على مستوى المؤسَّسة بأكملها وتلبِّي الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة والعاملين. الطريقة التي تدير بها هذه التحديات ستظهر قدراتك القيادية؛ فالجميع ـ أصحاب المصلحة وكبار التنفيذيين وأعضاء فريق العمل ـ سيراقبونك ليعرفوا كيف تتصرَّف في ظلِّ الضغوط، وبناء على هذا سيقيِّمونك. فإن لم تثق بنفسك عند مواجهة هذه الضغوط، فلن يثق بك الآخرون.

خطوات تساعد على التغيير:

- تحلَّ بالهدوء، لأنَّ أيَّ تصرف أو قرار يائس سيوحي بأنَّك لا تسيطر على الأمور، وأنَّك غير قادر على الإمساك بزمامها.
- تفاءَل بقدرة فريقك على حل أي مشكلة، وحافظ على بقاء الجميع في حالة تركيز. الانشغال في تنفيذ أمور مهمة يمنع تشتُّت الانتباه وانحدار مستوى الأداء.
- سجِّل المشاكل التي يواجهها المشروع والحلول المقترحة بأسلوب بسيط، ستمكِّنك هذه الخطوة من وضع تصوُّر للموقف بأكمله. اكتب كل ما تعرفه والمعلومات المتاحة لديك، والمعلومات التي تحتاجها والثغرات التي عليك ملؤها، وأسماء من سيساعدونك في توفير المعلومات المفقودة.
- لا تلُم فريقك على المشاكل التي يواجهها المشروع، لا سيما في خضم الاجتماعات العامة التي تضمُّ أفراداً لا يشاركون مباشرة في التنفيذ. فالذين يراقبون الموقف من الخارج سيخافون من أنّ يتعرَّضوا للوم إذا ما شاركوا مستقبلاً، وبالتالي سيحجمون عن القيام بأي مخاطرة أو أعمال جديدة قد تفيد المشروع.

رابعاً: الحفاظ على التغيير وعدم النكوص

ينتهي العديد من مشروعات التغيير الكبيرة بمجرد الانتهاء من إجراء التغيير المطلوب ليُحَل بعدها فريق العمل. وتنتقل المؤسسة إلى المشروع التالي. باعتبارك قائداً لمشروع التغيير، عليك التأكُّد من أنَّ التغيير سيستمر. إذا لم تقم بهذا، فمن المرجَّح أنّ تعود أساليب العمل القديمة شيئاً فشيئاً وتلغي التغيير، مما يعني أنك ستفقد المكاسب التي حقَّقتها، ولن يعتبر مشروعك ناجحاً على المدى البعيد.

«لا ترو الأعشاب الضارة».

«هارفي ماكي».

كيف أمنع عودة أساليب العمل القديمة؟

يواجه كل برنامج للتغيير احتمال عدم استمرار أساليب العمل الجديدة. ربما يحدث هذا بعد إطلاق المشروع مباشرةً لشعور العاملين بالمؤسَّسة بالتردُّد حيال اتباع الأساليب الجديدة، أو بعد الإطلاق بفترة طويلة وبعد اعتياد الموظَّفين عليها. يولِّد الصراع بين الأساليب القديمة والجديدة حالة من التوتُّر في بيئة العمل، وإذا ما تفاقم الأمر فقد تنتشر الفوضى في المؤسَّسة بأسرها، ليعتبر مشروع التغيير فاشلاً. يمكنك تفادي هذا بتشكيل فرق دعم تنتشر في الأقسام المختلفة، وتعمل على ضمان عدم العودة للأساليب القديمة، بتسهيل تطبيق الموظفين للأساليب الجديدة والوثوق بها.

خطوات تساعد على التغيير:

- اشرح لفريق الدعم خطورة عودة السلوكيات القديمة، وأهمية الالتزام بدعم الأساليب الجديدة.

- راقب سلوكيات قادة الفرق لتتأكَّد من أنَّهم لن يقبلوا العودة لتطبيق الأساليب القديمة.
- نظم لقاءً أو ندوة بعد بضعة أسابيع وقارن بين المطلوب والمتحقق.
- أدخِل السلوكيات الجديدة إلى نظم الموارد البشرية، بما في ذلك تقييمات الأداء، والتدريب، وبرامج توجيه الموظفين الجدد.

«خطأ الماضي هو حكمة ونجاح المستقبل».

«ديل تيرنر».

كيف أوثِّق الدروس المستفادة؟

أحياناً لا يهتم أعضاء فرق العمل والقادة بتسجيل الدروس المستفادة بعد الانتهاء من مشروع ما لعدم وجود ما يدعوهم إلى ذلك. كما أن بعض القادة لا يرغبون في توثيق وعرض أخطائهم حتى لا يؤثِّر هذا على الإنجازات والنجاحات التي حقَّقتها مشروعاتهم. لكن الخوف من توثيق الأخطاء هو خطأ أكبر، لأن اعتراف المدير بأخطائه يعبر عن ثقته بنفسه من ناحية، ويساعده ويساعد مؤسسته على تجنب ذات الأخطاء مستقبلاً. توثيق الأخطاء سلوك إيجابي محمود، ولذا يعتبره اليابانيون وخبراء الجودة من أهم دعائم نظم الجودة الشاملة. يجب وضع منهجية لتسجيل المعارف المكتسبة والدروس المستفادة من برنامج التغيير، لتفيد منه كل المشاريع المستقبلية.

خطوات تساعد على التغيير:

- دوِّن الدروس المستفادة من البداية حتى النهاية. تسجيل الدروس وقت حدوثها يضمن عدم نسيان التفاصيل، ويمكنك من اختصارها في دليل موجز مع نهاية المشروع.

- في أحد اجتماعاتك مع المعنيين والتنفيذيين وأعضاء فريقك، اطرح الأسئلة التالية:
- ما الذي سار على نحو جيد؟
- ما الذي فشل؟
- ما الأعمال التي كان من الصعب حقًا إنجازها؟
- ما الذي كنّا سنفعله بشكل مختلف لو نفذنا المشروع من جديد؟
- هل ظهرت مفاجآت في المشروع وهل كان بالإمكان تجنبها؟

«التركيز على التطبيق فقط؛ يشبه التخطيط لحفل زفاف، دون التخطيط للزواج».
«بول شيرر».

كيف أخطِّط لمرحلة ما بعد التغيير؟

هناك فرق بين تغيير تم تنفيذه، وبين تغيير تم تبنِّيه. فعندما يتمُّ تنفيذ مشروع كبير للتغيير، يعيش العاملون في حضَّانة كبيرة، تحيط بهم فرق الدعم وأدوات القياس ويخضعون لتحليلات مختلفة، أما عندما يتم تبنِّيه يشعر كل العاملين بالراحة والإنجاز وبأهمية تطبيق أساليب العمل الجديدة، فيلجؤون لها من تلقاء أنفسهم دون توجيه فرق الدعم. يمكن لانتقال التغيير من النوع الأول إلى النوع الثاني أن يستغرق شهوراً، ولكن عندما يحدث هذا، تبرز كل فوائد التغيير المرجوَّة. تأكّد من وجود دعم كافٍ لمرحلة ما بعد تنفيذ التغيير، ومن تبنِّي الجميع له، وهكذا تتأكَّد من نجاح مشروع التغيير تماماً.

خطوات تساعد على التغيير:

- تفاوض مع القيادة العليا لإبقاء فرق الدعم بعد تنفيذ التغيير لمدة شهرين على الأقل. حيث تشير الدراسات السلوكية إلى أنَّ تبنِّي الأساليب الجديدة والتعامل معها بارتياح يستغرقان ما بين 45 يوماً و90 يوماً.

- ضع استراتيجية للتدريب المستمر. زملاؤك الجدد والزملاء الذين لم يتقبَّلوا التغيير بعد يحتاجون إلى المزيد من التدريب على طرق العمل والمنهجيات الجديدة.

- ناقش مسألة تقديم الدعم بعد التنفيذ مع مجلس الإدارة قبل تفعيل المشروع بشهر على الأقل، وحدد الموارد المطلوبة لإدارة عملية مساندة ترسيخ التغيير.

«الأعمال العظيمة هي نتاج سلسلة من الأعمال البسيطة التي تراكمت وتفاعلت بعدما جمعت معاً»

«فينسنت فان جوخ».

كيف أحافظ على التغيير؟

أحد الأساليب الفعَّالة للحفاظ على التغيير والخروج بالنتائج المرجوَّة، بل وتحقيق نتائج أكبر من المتوقَّعة، هو تحديد ما يحتاج إلى الإصلاح أو التحسين والعمل المستمر. يجب أنّ يرفع كل تحسين وتطوير وتغيير تقوم به من مستوى أداء فريقك. فكلما اكتشفتم وحددتم المزيد من المشكلات التي تحتاج إلى تدخل وتحسين، أصبح التغيير مستداماً وحقق نتائج أفضل.

خطوات تساعد على التغيير:

- اسأل زملاءك عن كل التغييرات التي يرغبون في إجرائها لتحسين أساليب العمل. ستجد لديهم أفكاراً واضحة بحكم خبرة كلٍّ منهم في قسمه أو مجاله، وبعد خوض التجربة على أرض الواقع.
- اعقد اجتماعات فردية وجهاً لوجه لتقييم مدى نجاح الأساليب الجديدة، ولمعرفة العناصر التي تحتاج إلى تعديل.
- ناقش توصيات زملائك مع قيادات المؤسَّسة، واطلب تطبيق أفضلها بشكل رسمي، وتابع التطبيق.

مع انتهاء مشروع التغيير، ستجد لديك الكثير من القصص التي يمكن أن تحكيها عن المغامرة وتخطِّي العقبات، أو الأخطاء التي ارتكبتها والدروس المستقاة منها. ستكون لديك أيضاً قصص عن العلاقات التي اكتسبتها، والنجاحات التي حقَّقتها. هذه التجارب الثرية هي التي تكون الخبرات وتصنع الثقة والشجاعة لنقود مؤسَّساتنا والتنافس على المستقبل. فكن واثقاً في نفسك وفي مؤسَّستك وأنت تضع خطواتك في رحلتك الطويلة على طريق التغيير.

المؤلف:

فيل باكلي:
استشاري إداري مرموق أشرف على أكثر من ثلاثين مشروعاً للتغيير، وشارك مؤخَّراً في قيادة مشروع استحواذ شركة «كرافت فودز» على شركة «كادبوري»، والذي بلغت قيمته حوالي 20 مليار دولار.



الإدارة والأداء بمبدأ 20/80

كيف نحقق الكثير بالقليل؟

تأليف:

ريتشارد كوخ





مبدأ باريتو: قانون القلَّة القويَّة والكثْرة الضعيفة

ينسب هذا القانون إلى الاقتصادي وعالم الإحصاء الإيطالي «فلفريدو باريتو» الذي كان شغوفاً بدراسة توزيع الإنتاج والثروات داخل المجتمعات. لاحظ «باريتو» من خلال التحليل الإحصائي أنَّ حوالي 20 بالمئة من المصانع تطرح حوالي 80 بالمئة من المنتجات. كما أنَّ 20 بالمئة من الجهد الإنساني يحقِّق 80 بالمئة من الأهداف. وعندما طبَّق نفس المبدأ على عينات ومجتمعات أخرى، دهش لتشابه النتائج حينما وجد أنَّ معادلة (20/80) تفرض نفسها إحصائيّاً، وتتكرَّر في كل مناحي الحياة، فأطلق على هذه الظاهرة: «مبدأ 20/80».

كان «باريتو» عاشقاً للأرقام، وكان دائم التطلُّع إلى الإحصائيات التي تدرس العلاقات بين الظواهر ومسبِّباتها. ولذا تمكَّن من اكتشاف هذا المبدأ

الذي لم يكن له تفسير منطقي في ذلك الحين، ومع ذلك لم يستطع أحد أن ينكره. وقد يكون السبب في عدم انتشاره وتوظيفه في قراراتنا وحياتنا اليومية، هو عجز العلماء عن تفسيره أو دحضه. فالإنسان بطبعه لا يحب أن يتعامل إلا مع ما يستطيع أن يفهمه ويفسِّره بسهولة.

لا أحد يستطيع إنكار أنَّ معظم المؤسَّسات العامة والخاصة، تستثمر الكثير من الموارد لتحقيق القليل من النتائج. حتى إنَّه ليمكن تطبيق نفس المبدأ على هذه الحالة كأن نقول: تستطيع 20 بالمئة من المؤسَّسات تحقيق 80 بالمئة من الناتج الإجمالي لدولة ما. بينما لا تساهم المؤسَّسات الأكثر عدداً، والتي تشكل 80 بالمئة من عدد المؤسَّسات سوى 20 بالمئة من ذلك الناتج. فإذا ما نظرنا إلى مجتمع الإنترنت من حولنا، فسوف نجد أنَّنا نستخدم اثنين أو ثلاثة من المواقع العشرة التي نزورها دائماً أكثر من غيرها. وعلى المستوى العالمي، نجد أنَّ موقعي «جوجل» و«فيسبوك» يستقطبان وحدهما أكبر نسبة من الزائرين، مقارنة بالمواقع الثمانية التالية لهما ضمن العشرة الأوائل على مستوى العالم. ومن ثمَّ يمكن القول إنَّ 20 بالمئة فقط من المواقع العالمية تستحوذ على 80 بالمئة أو أكثر من سوق الإنترنت العالمية.

لقد أقرَّ «باريتو» بأنَّ نسبة القلَّة القويَّة إلى الكثرة الضعيفة قد تكون 15 بالمئة إلى 85 بالمئة، أو 25 بالمئة إلى 75 بالمئة مثلاً، لكنه رأى أنَّ التغيُّر في هذه النسب يثبت صحَّة المبدأ ولا ينفيها. وبخاصَّة أنَّ المبدأ كظاهرة اقتصادية ينطبق على أداء المؤسَّسات الفردية «المايكرو»، كما ينطبق على الاقتصاد الكلي «الماكرو» ؛ أي ينطبق على أداء الأفراد وعلى اقتصادات الدول أيضاً. فقد نجد في داخل المؤسَّسة الواحدة أنَّ ما متوسِّطه 20 بالمئة من العاملين، يحقِّقون 80 بالمئة من النتائج، بينما لا تساهم الغالبية العظمى من

الموظَّفين، سوى بالنسبة الباقية والتي تدور في المتوسط حول 20 بالمئة فقط من النتائج. وهذا يعني أنَّ مبدأ 20/80 يمكن أن يكون أداة فعَّالة في اتخاذ القرارات الإدارية، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، كما يمكن أن يساهم في إعادة صياغة رؤية المدير الجدير عندما يدرك أنَّ معظم الجهد المبذول هو مضيعة للوقت، وأنَّ إعادة الهيكلة والتنظيم والاستثمار في الابتكار يمكن أن يحقِّق نتائج غير مسبوقة لنفس المؤسَّسة وبنفس الموارد، وربما بموارد أقل أيضاً.

مبدأ 20/80 وتطبيقه في الواقع

يرسِّخ مبدأ 80/ 20 فكرة اعتماد الكثير من المخرجات على قليل من المعطيات، وكثير من النتائج على قليل من الأسباب. فكثيرون منَّا يرتدون 20 بالمئة من ملابسهم في 80 بالمئة من المرات؛ سواء داخل البيت أو خارجه. كما أنَّ 20 بالمئة من وقتنا يساهم في 80 بالمئة من أسباب نجاحنا أو فشلنا، وبهذا تكون 20 بالمئة من قراراتنا هي السبب في سعادتنا أو تعاستنا. فبعض القرارات تكون مصيرية وحاسمة، بينما تمرُّ بعض قراراتنا دون أن نستشعر نتائجها أو نهتمَّ بمدى تأثيرها في حياتنا وعلاقاتنا.

كيف تصبح مديراً جديراً بتطبيق مبدأ 20/80؟

هناك عشر طرائق أو أساليب إدارية نوظفها في تطبيق مبدأ 20/80. تنعكس هذه الطرائق وتؤثِّر في سلوكنا الإداري اليومي، وكثيراً ما ننسب إليها أسباب نجاحنا أو فشلنا. الانتباه إلى مبدأ «باريتو» لن يغيِّر في شخصياتنا وأنماطنا القيادية بالضرورة، ولكنَّه يساعدنا في إعادة قراءة الأحداث والوقائع في بيئة العمل، فيمكّننا من فهم نتائج أدائنا من ناحية، وقراءة وتحليل نتائج الآخرين من ناحية أخرى. لتوضيح ذلك نتأمَّل ما فعله أحد

المستشارين الماليين في تقييمه لنتائج أحد المشروعات. كان على مدير المشروع أن يفحص حوالي ألف عملية لاكتشاف الخلل والأخطاء التي أدَّت إلى تأخُّر الإنجاز وزيادة التكاليف. واستناداً إلى قانون 20/80، كان يجب فحص عينة تصل إلى 200 أو 250 حالة. لكن المستشار لم يدقِّق سوى 25 حالة فقط، لكنَّه اختارها من بين 100 عملية كان يعرف بخبرته في التدقيق والتحقيق، أنَّها الحالات التي تتكرَّر فيها المخالفات في هذا النوع من المشروعات.

الطريقة الأولى: المدير المدقِّق

يخطئ من يعتقد أنَّ كثرة التساؤل تنمُّ عن عدم المعرفة أو الغرق في التفاصيل، لأنَّها ربما تدلُّ على الرغبة في المعرفة، والاستكشاف، والفحص والتدقيق. فمن المديرين من لا يصدِّق كلَّ ما يسمع، أو يتقبَّل كل ما يقال له دون فحص وتمحيص؛ وهذا هو أسلوب «التدقيق» أو «الاستكشاف» في الإدارة. وهو أسلوب من شأنه تحرِّي الدقة، والتوصُّل إلى الحقائق. ومن ثمَّ، فإنَّ هذا الأسلوب الذي يستثمر مزيداً من الوقت في البحث والتحليل، يساعد لاحقاً في تعديل الخطط طبقاً للمتغيِّرات، وسرعة التنفيذ عندما تدور العجلة، وتبدأ النتائج في التحقُّق. فمن المعروف أنَّ اليابانيين يستثمرون وقتاً طويلاً في تطوير نظم العمل، وبناء الأسس، لكنَّهم ينتجون أكثر وأسرع، عندما يصبُّون جهودهم ـ بعد ذلك ـ على التنفيذ والإنتاج، بأقلِّ نسبة من الأخطاء.

في عالم الأعمال يذهب بنا التفكير «الاستكشافي» إلى ما هو أبعد من الأهداف المتوسِّطة أو المضلِّلة؛ فعالم الأعمال طموح، تقوده توقُّعات التميُّز، والتفوُّق. هذا، وتتمثَّل مهمَّة المدير المدقِّق في معرفة حقيقة كل

شيء؛ إذ يمنحه التفكير الاستكشافي فرصة الهروب من الروتين إلى عالم مفعم بالفضول والرغبة في الوقوف على حقيقة الأمور، وهي موهبة يفتقر إليها بعض المديرين. وهنا يساعدنا مبدأ 20/80 على طرح أقل عدد من الأسئلة كمّاً، وأعمقها وأهمها كيفاً، فنحصل على المعلومات الدقيقة التي نريد.

من أهمِّ الأسئلة التي يطرحها رجال الأعمال المدقِّقون: ما الذي يحقِّق لنا الربح؟ قلَّة المنتجات أم زيادة العملاء؟ وقد تكون الإجابة: الأمران معاً. ومن هنا، على المدير أن يركِّز على المنتجات أو الخدمات، ثمَّ على العملاء الأكثر تأثيراً على هوامش الأرباح.

العملاء المهمُّون

عندما تفكِّر بمبدأ 20/80 قد تكتشف أنَّ أربعة أخماس أو ثلاثة أرباع أرباحك تأتي فقط من ربع عملائك: أي من العملاء المهمِّين الذين سيحدِّدون مستقبل مؤسَّستك. ورغم وضوح هذا المبدأ، فإنَّ كثيراً من المديرين لا يعرفون الكثير عن عملائهم المهمِّين، أو حتى سبب أهميتهم. لكل مشروع عدد قليل من العملاء المُربحين الذين يثبتون ولاءهم لمؤسَّستك، ومنتجاتها أو خدماتها، ومن المهم أن تركِّز برامج إدارة الولاء والأداء على هؤلاء العملاء. يضاف إلى ما سبق أنَّهم دائمو التحيُّز لما تقدِّمه لهم: فلا يتبرَّمون من ارتفاع سعر المنتج، فهم دائماً الأقل شكوى والأكثر إقبالاً على منتجاتك في كل الظروف. وبهذا التوجُّه وعبر هذا التحليل؛ يحدِّد المدير المدقِّق أبرز العملاء الذين سيواصل خدمتهم، والعملاء الذين يمكنه الاعتذار إليهم والتخلِّي عنهم للمنافسين، لأنَّهم سيتركونه من تلقاء أنفسهم مهما بالغ في خدمتهم.

أكثر خطوط الإنتاج ربحية

أن يبدأ أي منتج جديد بفكرة، ثم لا تلبث هذه الفكرة أن تتبلور وتخرج في شكل سلعة أو خدمة. وهنا على المدير أن يصنِّف منتجاته وخدماته إلى منتجات مربحة وأخرى أقل ربحية. يقودنا هذا التفكير إلى أن أفضل خطوط الإنتاج هي أقلُّها تكلفة وأكثرها مبيعاً مقارنة بالخطوط الأخرى، على المدى الطويل. الخطوط الأقل تكلفة توفِّر مزايا ذات قيمة مضافة، وقد تعمل عبر تقنيات وبرمجيات معدَّة مسبقاً، وبأقل عدد من العاملين، ولا تتطلَّب الكثير من التدخُّل البشري والصيانة المكَلِّفة.

الطريقة الثانية: المدير الشبكي

قد تأتي أفضل النجاحات؛ مثل الحصول على وظيفة مرموقة، أو إحداث نقلة نوعيَّة في أعمالنا، عن طريق الصدفة البحتة، أو من خلال التعرُّف على أحد الأشخاص بشكل غير رسمي. في حين قد تفشل علاقاتنا الرسمية الواسعة مع العشرات من الأصدقاء الحميمين أو الزملاء المقربين في إحداث تلك النقلة. وهنا يتمثَّل فنُّ الإدارة الشبكية التي تشكّل شبكة من العلاقات غير الرسمية، وتحقِّق استفادة كبيرة من حلقات واتصالات كانت تبدو في بداية الأمر ضعيفة أو عابرة.

هذا، وتتنامى فوائد حلقات الوصل الضعيفة لقليلين ممن يتمتَّعون بعلاقات شخصية كثيرة. نطلق على هؤلاء الناس اسم «الشبكيين» لأنَّهم يستخدمون الروابط الضعيفة والعلاقات غير الرسمية أكثر من غيرهم، مما يمنحهم فرصاً أكبر للحصول على المزيد من المعلومات القيِّمة التي لا توفِّرها وسائل الإعلام المفتوحة للجميع، بل من الشبكات الفريدة عبر أصدقاء الصدفة الذين يقومون بتنقيح و«فلترة» الأخبار ونقل أهمِّها وأكثرها جذباً

لانتباه المدير المتواصل والشبكي. ومن هذا المنطلق، يعيش الشبكيون حياة أكثر اتساعاً وثراءً من غيرهم.

كيف تصبح شبكيّاً؟

لا يهتم المدير (أو الشخص) الشبكي بالتواصل مع فئة معيَّنة من الناس دون غيرها (كأن يلتصق بالأوساط السياسية أو الاقتصادية فقط)، بل تراه يتواصل مع كلِّ فئات البشر بغضِّ النظر عن اختلاف أعمالهم وأهوائهم، واهتماماتهم، وشخصياتهم؛ فتجده يلعب دور حلقة الوصل أو الجسر الذي يربط بين أناس لا يعرف بعضهم بعضاً، لكنَّهم يستفيدون من تلك المعرفة.

لكي تصبح مديراً شبكيّاً، اتبع الخطوات التالية:

- حسِّن علاقاتك بالجميع داخل مؤسَّستك، وخصوصاً المديرين الذين يطبِّقون مبدأ 20/80، وكذلك مع الشبكات المختلفة من التنفيذيين الذين لا يشبهونك في التوجُّه أو التفكير، أو يعملون في قطاعات أو فروع أخرى في مجالك؛
- في السفر سبع فوائد: استثمر كل فرصة للسفر والتنقُّل، فمن شأن هذا توطيد علاقاتك بالمزيد من فروع شبكاتك؛
- انضم لفرق العمل متعدِّدة التخصُّصات والمشروعات، فمن شأن هذا توسيع دائرة علاقاتك وزيادة كم معلوماتك؛
- لا تقبع في منطقة الاسترخاء والراحة: فإن سنحت لك الفرصة للتنقُّل بين المؤسَّسات فافعل؛ حيث يمكنك هذا من التعرُّف على المزيد من الشخصيات، مع المحافظة على علاقاتك بزملائك القدامى؛

- تفاعل مع القطاعات والوظائف التي تتطلَّب المزيد من التواصل وتوطيد العلاقات الجديدة مثل: التسويق والعلاقات العامة وخدمة العملاء والإعلام والثقافة والفنون.

أهم عملائك

أهم عملائك هم الذين تحب أن تمنحهم قيمة مضافة، لأنَّهم يساعدونك في توسيع دائرة تأثيرك ونطاق خدماتك. قد يكون أحدهم رئيسك المباشر أو أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو زميلاً تنقَّل بين إدارات المؤسَّسة، أو عميلاً أو وكيلاً تتعامل معه من الخارج. وسواء كانوا داخليين أو خارجيين، عليك أن تتعرَّف عليهم وتتعلَّم كيف تؤثِّر فيهم.

الطريقة الثالثة: المدير المعلِّم

يطمح كل إنسان إلى جذب انتباه الآخرين إليه وإلى عمله بغض النظر عن سنِّه، أو طبيعة عمله (روتينية كانت أو ممتعة)، وبغض النظر عن مستواه التعليمي. ومع ذلك، لا يحصل كل الناس على نفس الدرجة من الاهتمام والدعم المنشودين. لكن علينا أن نتذكَّر دائماً أنَّه لا تفوُّق دون توجيه وتعليم وتدريب. يستطيع أي إنسان أن يحل كثيراً من المشكلات مستعيناً بالتقنيات الحديثة، لكنَّ هذا لا يعني تجاهل العنصر البشري الذي يبتكر التقنيات المتطوِّرة ويحسِّنها. فالاهتمام بالتوجيه والتعليم وتحسين الأداء، يجب أن ينصبَّ على خيال الإنسان الذي يتصوَّر، وعلى يديه اللتين تطوران. وهذا يعني أن نهتم بالفلسفة وعلم النفس والأدب والفن، مثلما نهتم بالتقنيات والأدوات والرياضيات.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل نستثمر أكثر في الناس أم في الأشياء؟

كيف تصبح مديراً معلّماً؟

لكي تصبح مديراً فعالاً وموجِّهاً ناجحاً، عليك أن تعرف ما يلي:

- أقل من 20 بالمئة من المديرين معلِّمون فعَّالون، بيد أنَّ هذه الفئة القليلة هي المسؤولة عن جدارة ونجاح وارتقاء أكثر من 80 بالمئة من الناس والمنظَّمات: وهذا هو سرُّ وسحر العامل البشري؛
- يعدُّ التعليم والتدريب الموجَّهان نموذجاً عمليّاً عظيماً للنتائج الباهرة التي تنشأ عن استثمار قدر بسيط من الطاقة؛ ولأنَّ الناس يطمحون إلى جذب الانتباه، والتوجيه، والتشجيع، ستجد أنَّ منحهم دقائق معدودات من وقتك، يحفِّزهم ويوقد حماسهم طيلة أيام الأسبوع؛
- أقنِع كل من تقوم بتوجيهه وقيادته أن يفعل نفس الشيء مع اثنين من زملائه على الأقل؛
- اجعل النجاح في مستوى أداء المرؤوسين جزءاً من تقييم أداء المديرين؛
- تبيِّن قاعدة 20/80 أنَّ هناك القليل من الموجّهين الجديرين في أي مؤسَّسة، والذين يضع أداؤهم الباقين في الظل: ومن ثمَّ عليك أن تتعرَّف على هؤلاء وتحلّل ما يفعلون. وحين تصل إلى سر تميُّزهم، عمِّم طريقة أدائهم؛
- تستفيد ثلاث مجموعات من التدريب الموجَّه أكثر من غيرها، وهي:

1. مجموعة تحتاج مساعدة بسيطة وغير مكلِّفة لرفع مستوى أدائها؛
2. المديرون الفعَّالون الذين يوجّهون الآخرين؛
3. مجموعة متعثّرة رغم أنَّها مؤثِّرة.

ومن ثمَّ، عليك أن تستثمر جهودك في مساعدة الفئات الثلاث سالفة الذكر. قد يستهلك هذا بعض وقتك، لكن من الضروري أن تولي هؤلاء جُلَّ اهتمامك وأن تُعنى بأدائهم.

الطريقة الرابعة: المدير المؤثِّر

لا نقصد بالتأثير هنا الجذب نحو فكرة معينة أو حشد الآخرين حولها؛ فالمدير «المؤثِّر» هو الذي يستطيع أن يرفع مستوى أدائك ويمتِّن جدارتك؛ فيتيح لك فرصة تحقيق نتائج باهرة دون بذل جهود مضنية. وهذه هي الأدوات والتقنيات التي تزيد تأثير المدير على فريقه.

استثمار قوَّة العقل الباطن

يعدُّ الاهتمام والترابط من أهم أساليب التأثير في الآخرين، لكنَّها ثروات معطَّلة. فحين لا نعير الآخرين اهتماماً، فإنَّنا نفقد أهم مفاتيح التقدُّم والتطوُّر. وهنا يلعب العقل الباطن دوراً مهماً في تفعيل قاعدة 20/80 لأنَّه لا يحتاج إلى قائد: أعطِه فقط إشارة الاهتمام بالآخرين، وسيضطلع هو بباقي المهمَّة، معطياً لك فرصة الاهتمام بشؤونك وأعمالك. يضاف إلى ما سبق أنَّ العقل الباطن يفتح للأفكار الجديدة والمميزة باباً للدخول إلى تلك الأفكار التي لا تشتغل بكل طاقاتها إن اعتمدت على عقلك الواعي وحده فقط؛ فالطاقة الإبداعية تتطلَّب تفاعل وتبادل الأفكار الخلاقة مع من توليهم اهتمامك وتوجِّه إليهم كلامك، حتى دون أن تطلب منهم ذلك.

الثقة بالنفس

ثق بنفسك لتتفوَّق وتحقِّق ما لا يستطيع الآخرون تحقيقه. وكثيراً ما تبدأ الثقة بالنفس بأن تتخيَّل أنَّك نجحت، أو بأن تعمل وأنت على يقين من أنَّك

ستنجح. فحين تضع أهدافاً تثق بقدرتك على تحقيقها، فإنَّك سوف تحقِّقها. وبذلك تستطيع تحقيق نتائج باهرة بجهد بسيط، مما يجعل الثقة من مرتكزات الأداء في مبدأ 20/80. وهنا ينصحك الخبراء بأن تجرِّب شتَّى المهام حتى تجد المهمَّة التي تملؤك بالثقة.

الأفكار

الأفكار مصدر من مصادر مضاعفة التأثير: فعلى مرِّ التاريخ، كانت أقل الأفكار عدداً هي أكثرها إلهاماً وتأثيراً؛ وهنا تكمن البراعة في تحديد أي الأفكار يمكن أن تخضع لقاعدة 20/80 التي تجلب لك الكثير مقابل القليل؛ أي أعلى مستويات الأداء، في ظل بذل جهد أقل، ولكن بتركيز أعلى. فكيف يتحقَّق هذا؟

- تذكر أنَّ هناك دائماً طريقة أفضل لإتمام أي مهمة؛ فإن كانت الفكرة الراسخة في ذهنك صعبة التنفيذ، فابحث عن بدائل لها، وستجد تلك البدائل حتماً؛
- اقتبس فكرة ناجحة وطبِّقها في سياق جديد ومختلف؛
- طوِّع فكرة ناجحة وسائدة في أحد البلدان أو إحدى الثقافات، لثقافتك وطبِّقها بطريقتك؛
- امزج فكرتين ناجحتين إحداهما بالأخرى، لأنَّ المزج بين فكرتين ناجحتين ينتج فكرة ثالثة، قوية ومؤثِّرة

القرارات

القرارات من أهم عوامل التأثير؛ وهي من أنجح آليات قاعدة 20/80. إذ إنَّ قراراً واحداً صائباً تصنعه ثم تتخذه بعد ساعات من التفكير والتأمُّل قد يوفِّر

عليك سنوات من الجهد والعمل. بيد أنَّ معظم القرارات لا تنتمي إلى هذه الفئة لعدم منطقيتها لأنَّ القرارات الفعالة تحتاج إلى دراسة وتركيز، فإنَّ عدداً محدوداً من القرارات الصائبة، من شأنه تغيير حياتك الشخصية والعملية إلى الأفضل، بسبب تجاهل الكثير من القرارات الهامشية والسلبية.

الثقة في الآخرين

لن تصبح مديراً جديراً إلا إذا نجحت في إشاعة الثقة المتبادلة بينك وبين أعضاء فريقك. هذا، وتتمحور الثقة المتبادلة حول التركيز على النتائج لا على الأسباب، مع التزام المدير وفريقه بنفس المبدأ. والعكس صحيح: فحين تفقد الثقة في مديرك (أو يفقد المدير الثقة في أحد مرؤوسيه)، فسوف يتم الحكم عليهم بالأسباب، لا بالنتائج: هل فعل الموظف هذا؟ هل شرع في ذاك؟ كما يؤدِّي غياب الثقة المتبادلة إلى الاهتمام بصغائر الأمور على حساب كبارها، مما يصيب الأداء بالشلل ويعوق سير العمل. إدارة الصغائر هي على النقيض تماماً من الإدارة بمبدأ 20/80

الموظفون المتميّزون

هل سبق لك العمل في مؤسَّسة لا تعيِّن سوى الموظفين المتميزين؟ الإجابة: لا؛ فحتى أكثر المؤسَّسات تميزاً تبالغ في تعيين الموظفين الجيدين أو حتى المقبولين ومتوسطي الأداء. فأين هم المتميزون إذن؟ يمثِّل المتميزون نسبة 1 بالمئة فقط: وهي الفئة صاحبة 99 بالمئة من الأداء الرائع والنتائج الباهرة. أحِط نفسك بهم كي يصبح فريقك استثنائياً. عيِّن المتميزين والموهوبين حتى وإن كانوا أفضل منك كي تضمن ارتفاع مستوى أداء فريقك وتعظيم مخرجات المؤسَّسة ككل.

السعادة في العمل:

ثلاثة أشياء تضمن للناس السعادة في عملهم:

- أن يتناسب العمل مع شخصياتهم وقدراتهم.
- ألا يضطروا إلى بذل جهد يفوق طاقتهم في أدائه.
- أن يشعروا بالنجاح والإشباع بعدما ينجزونه.

الطريقة الخامسة: تمكين الموظفين

في عام 1960، توصَّل «دوجلاس ماكجريجور» إلى أنَّ هناك طريقتين مختلفتين للإدارة: تعتمد الطريقة الأولى (النظرية س) على التحكُّم والرقابة والسيطرة، مفترضة أنَّ البشر لا يعملون إلا إذا شعروا بأنَّهم مراقبون أو إذا توقعوا الحصول على مكافآت مالية. أمَّا (النظرية ص) فقوامها أنَّ أكثر ما يحفز الموظفين هو الفضول، والتوق إلى المعرفة، والرغبة في الانخراط في فرق عمل. وبما أنَّ الابتكار هو أهم حافز للعمل، نجده ـ أي الابتكار ـ يعتمد على النظرية «ص» التي تحتاج بذل 20 بالمئة من الجهود التي تحقِّق 80 بالمئة من النتائج. بيد أنَّ كثيراً من المؤسَّسات ـ حتى الناجحة منها ـ تُفعِّل النظرية «س» رغم التأكيد على عدم فاعليتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّه من المستحيل أن ينجح مدير يُفعِّل ويشغل النظرية «ص» في ظل نظام مؤسَّسي قوامه النظرية «س».

ومع ذلك، فإنَّ ممارسة الإدارة وفقاً للنظرية أو الطريقة «ص» ليست بالأمر الهيِّن؛ وليس تمكين الموظفين وتخفيف الرقابة عليهم وإطلاق العنان لطاقاتهم الخلاقة بالخيار السهل لأيِّ مدير: إذ يتطلَّب الأمر أمانة كاملة، وتفتُّحاً، ورغبةً في تطبيق أعلى المعايير. لكنَّه يستحق الجهد والتضحية.

فمن يمكّن الموظفين يخرج أفضل ما لديهم من طاقات ومهارات بما يحقِّق خير الموظف والمؤسَّسة على حدٍّ سواء؛ يضاف إلى ما سبق أنَّه يجب أن يكون مديراً ملهماً ومحفِّزاً على الإبداع والابتكار؛ بحيث يستثمر مواهب موظفيه وقدراتهم في تحقيق نتائج باهرة دون جهد مضنٍ، وهو أمر من شأنه تشجيع الفريق كلِّه على العمل طبقاً لمبدأ 20/80.

الطريقة السادسة: البحث عن معنى

يخضع المعنى أيضاً لقاعدة 20/80: إذ إنَّ قليلاً من الناس يستشعرون المعنى الحقيقي لحياتهم؛ مع أنَّ هؤلاء هم الذين يدفعون العالم نحو التطوُّر والتقدُّم. لإدراك قيمة «المعنى» دعونا نفكر في كل شخص حقَّق ما وضعه من أهداف. هذه الفئة من البشر نادرة، ولذا هي التي تصنع الفرق؛ ودون هذه الفئة يفقد العالم معناه، ويصبح أقل بهاءً ونقاءً. ولهذا فإنَّ دور هذه الفئة القليلة والعاملة والفاعلة هي أن تخلع كل المعنى على كل العالم. ومن الجميل أن تزداد هذه الفئة عُدّة وعدداً والأجمل هو أن يدخل كل منَّا في عِداد أفراد هذه الفئة الإيجابية والمؤثِّرة والمُغيّرة بتطبيق الخطوات التالية:

اختر عملك بدقة: لا يقل انتقاء العمل أهمية عن العمل نفسه؛ ولذا يسمح الباحثون عن المعنى للمؤسَّسات أن تنتقيهم بعناية، لا العكس. فإن كنت من الباحثين عن المعنى فعليك بما يلي:

1. ابحث عن مجال عمل محفِّز؛
2. ابحث عن وظيفة تمدُّك بمعلومات نادرة وقيِّمة؛
3. على المؤسَّسة التي ترغب في العمل بها أن تلهم موظفيها بالتشجيع، لا أن ترهبهم بالتقريع؛

4. كن ودوداً مع زملائك ورؤسائك على أن يبادلوك نفس المشاعر؛

5. اختر مؤسَّسة مرموقة وسريعة النمو ورائدة في مجالها وأعمالها.

طوِّع وظيفتك: إن لم ترُق لك وظيفتك ، فلا تلُومنَّ إلا نفسك؛ فما من إنسان غيرك يستطيع أن يبحث لك عن ضالتك. لا يعني تطويع الوظيفة أنَّك ستخطِّط لها دائماً وبكل دقَّة، أو حتى أن تخطِّط لها من الأساس، فقد تطرق الفرصة بابك فجأة، أو بصوت خافت لا تستطيع سماعه لدرجة أنَّك قد تضيّعها. من ناحية أخرى، قد يبالغ بعضنا في تقدير بعض مواهبه على حساب بعضها الآخر.

كن مهنيّاً ومحترفاً: أنت صاحب المشروع (حتى وإن كنت أحد العاملين فيه) ؛ فخضوعك لأنظمة المؤسَّسة ولوائحها، لا يمنعك من أن تتميَّز في أداء وظيفتك بحيث تعيش دور صاحب المشروع والقائم على تطويره: فالنجاح لا يتحقَّق إلا حين يسطع نجم مؤسَّستك في عالم الأعمال، فيتسارع نموها وازدهارها. بنفس الأسلوب تنطبق قاعدة النجومية هذه على المديرين. فكيف يتسنَّى للمديرين أن يَنموا وظيفيّاً ومهنيّاً؟ لا سبيل إلى ذلك إلا بالوعي والاطلاع والتزوُّد بمعارف وبيانات كما في المؤسَّسات التي تطبق مبدأ 20/80، والتي تعتبر المعارف والمعلومات حقّاً مكتسباً لكل موظف؛ وذلك لأنَّها تحترم عقلياتهم وشخصياتهم. .

اعرف مميزاتك

لكي تستمد المعنى من عملك، عليك بشحذ مواهبك، وتهذيب قدراتك ومهاراتك حتى تصبح أكثر قوة وفاعلية، فتحصل على تقدير الجميع. ولأنَّ هذا الأمر ليس سهلاً. حاول أن تطرح على نفسك التساؤلات التالية:

- ما الذي أستطيع أداءه بشكل أفضل، وأسرع، وأكثر ذكاءً وأقل إرهاقاً؟
- ما أفضل النتائج التي حقَّقتها في حياتي؟
- هل أستطيع التعرُّف على العملاء المهمِّين وخدمتهم بسهولة؟
- مَنْ عملائي المهمون؟
- هل أنا أفضل في التفكير أم في الأداء؟
- ما العمل الذي أستمتع به أكثر؟

الطريقة السابعة: مدير «القيمة» لا مدير «الوقت»

جرت العادة أن يقول كل مدير إنَّه مشغول، وإنَّ وقته ليس ملكه. لكنَّ تفعيل قاعدة 20/80 لا يربط القيمة بالوقت فحسب، بل بالأفكار، والتعاون، وبقدرتنا على إنجاز ما نريد. كلما ارتبطت القيمة بهذه الأشياء، زاد وقتنا وشعرنا بقدر أكبر من الحرية. ينطبق هذا على المديرين الذين لا يخافون من ضياع وقتهم، ويعرفون كيف يتعاملون مع الضغوط؛ لأنَّ الضغوط تنتج عن الاهتمام بالوقت لا بالنتائج، ومن الإحساس بالوقت أكثر من الإحساس بالذات وبالناس. فالوقت يبقى وقتاً وفراغاً إن لم نملأْه بالعمل ذي المعنى والقيمة أيضاً.

لكي يمتلك المدير مساحة كافية من الوقت، عليه أن يضع أكثر أوجه عمله قيمة على رأس أولوياته. يلي ذلك أن يتجاهل ما لا يجد له قيمة بكلِّ حرية وثقة بالنفس. الأهم من ذلك كله أن يتمتَّع بالعادات والمبادئ السلوكية اللازمة لكي يفكر قبل أن يقرّر، وأن يقاوم كل ما يربكه ويشتِّته، ويركِّز على إنجاز الأهم ثم المهم.

تحقيق النجاحات في ثماني خطوات

ثماني خطوات يمكنك اتباعها كي تقلَّ ساعات عملك وتزيد إنجازاتك دون ضغوط؛ لكنَّ الأهم من تفعيل هذه الخطوات الثماني هو أن تغيِّر نظرتك إلى الأمور، وأن تعتبر نفسك شخصاً مبدعاً، أو أحد أعضاء فريق اكتشف شيئاً مهماً ألا وهو أنَّ هناك أموراً قليلة تهمُّنا بشكل كبير. إن فكرت بهذا الأسلوب، فستحقِّق إنجازات عظيمة. فحتى وإن سبحت ضد التيار، ستستطيع تركيز جهودك وطاقاتك على القلَّة المهمَّة، وتغضُّ النظر عن الكثرة الهامشية. وهذه الخطوات هي:

1. اختر ما تحب عمله بكل حرية؛
2. ركِّز على أولوية واحدة وابدأ بها يومك؛
3. فكِّر قبل أن تعمل: فقبل أن تشرع في أداء أي مهمة، فكر ما إذا كانت من فئة العشرين بالمئة المهمة أم من الثمانين بالمئة غير المهمة؛
4. اعرف ما يكفي من أسباب نجاح مؤسَّستك أو فريقك؛
5. استمع إلى عملائك المهمين؛
6. كوِّن فريقاً من المديرين الذين يطبِّقون مبدأ 20/80 ؛
7. حدِّد نوع العمل الذي يتطلَّب 20 بالمئة من الجهد ليأتي بـ80 بالمئة من الفاعلية والسعادة؛
8. حاول تقليل ساعات عملك بالتدريج.

الدروس المستفادة من مبدأ 20/80:

- قد يقودك اختلافك عن الآخرين نحو جني المزيد من الأرباح والنتائج.

- يؤدي العمل في مؤسَّسة مرموقة إلى النجاح والتألُّق.
- تستطيع أغلب الشركات توفير الوقت المطلوب لتطوير وتوفير أهم المنتجات.
- تتفوَّق مؤسَّسات كثيرة في عدد قليل من المهام، بينما يقل مستوى أدائها في العدد الأكبر.
- عدد قليل من العملاء والمنتجات يأتي بأكثر الأرباح.
- المال مهم وواقعي، لكنَّ الأرباح من صنع الخيال. ويعلمنا الخيال أن نركِّز على السيولة كما نركِّز على الأرباح والنمو لتحاشي الكوارث والتقاط الأنفاس لتأسيس قيمة بعيدة المدى.
- المديرون مثل المؤسَّسات: عليهم التركيز على الأشياء القليلة التي يجيدونها، تماماً كما تركِّز المؤسَّسات على عدد قليل من العملاء والمنتجات التي تميِّزها لديهم.

الطريقة الثامنة: تيسير الأمور وتبسيط الأعمال

أنجح المديرين هم من يبسِّطون الأمور المعقَّدة ويسهِّلون آليات تنفيذها. هذا لا يعني التقليل من أهمية أي شيء؛ لأنَّ مشكلة معظم المديرين هي ميلهم وحبُّهم للتعقيد. من هذا المنطلق، يصبح التبسيط أمراً مؤلماً جداً لبعضهم. لكن معظم من ينتبهون إلى هذا السلوك، يميلون تلقائيّاً إلى تصحيحه.

يحاول المدير المُيسِّر والمبسِّط قدر الإمكان أن يتحاشى المشكلات الصعبة، ويركِّز على أمور قليلة ومهمة يتسنَّى له تبسيطها إن أمكن، وبالتالي تحقيق إنجازات تبدو للآخرين سهلة، مع أنَّها ليست كذلك.

تبسيط إجراءات العمل

يمكننا الآن أن ننظر إلى إجراءات العمل في إطار الإدارة بمبدأ 20/80. يتمثَّل التبسيط بداية في التفريق بين العمل المهم، والعمل الأقل أهمية، ثمَّ تقسيم الأعمال المهمة إلى مهمَّات محددة يمكن تنفيذها في وقت وجيز وبجهد قليل. معظم الأعمال مهمَّة؛ لكنَّ التحدي الحقيقي هو تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء بسيطة يمكن التعامل معها وتحويلها إلى منتجات مفيدة أو خدمات فريدة. ومن الجدير بالذكر أنَّ جزءاً مهماً من عملية التبسيط يتمثَّل في التفاعل وتوصيل الأفكار وتفويض كل ما يمكن تفويضه، لكل من يستطيع تنفيذه.

كما أنَّ للتبسيط بعداً عاطفياً: فالعقلانية البحتة لا تجدي؛ لأنَّ الناس ينهمكون في العمل ويندمجون بسبب المعنى والقيمة التي يتوقون إلى إضافتها، والعمق الإنساني الذي يحقِّق لهم الرضا الوظيفي والأداء العالي.

الطريقة التاسعة: الهدوء والاسترخاء

الهدوء والاسترخاء يقترنان دائماً بالطموح والذكاء الشديد. فالذي يكون نشيطاً من الداخل يكون أيضاً هادئاً في الظاهر. لكن الهدوء والتأنِّي لا يناسبان كل الأعمال. وهذا يعني أنَّك ستضطر أحياناً إلى أن تقضي كثيراً من ساعات عملك دون إشراف، وهذا هو الدافع الذي يحدو بالكثيرين من أصحاب الأعمال إلى بدء مشروعاتهم الجديدة دون خوف، وبدافع ومحرِّك داخلي من دون تردد. لكن التمتُّع بالهدوء والعمل بطمأنينة ليس أمراً سهلاً، لأنَّ نتائجه لا تظهر إلا على المدى البعيد. فالمدير الهادئ والذي يعمل بثقة وأريحية يحقِّق نتائج باهرة من خلال حسن استثمار طاقته وتوجيه انتباهه نحو

الأمور المهمَّة أولاً، ويتخلَّى بكل ثقة عن أي أعمال تحتاج إلى عقل مشدود وتدخُّل سريع قد يلحق بصاحبه الضرر ويسبِّب له الارتباك.

الطريقة العاشرة: الإدارة بالتخطيط

يستطيع المديرون المخطِّطون أن يضفوا قيمة كبيرة على عملهم ومؤسَّساتهم باستخدام الخيال؛ أي بوضع استراتيجيات وخطط جديدة لتطوير أساليب العمل، وابتكار المنتجات والخدمات التي تسعد العملاء وتدفعهم نحو الوفاء للمؤسَّسة والولاء لخدماتها، فضلاً عن إضافة قيمة متجدِّدة للمنتجات دون تقليص النفقات أو تخفيض الرواتب: فالمؤسَّسات الناجحة تبيع منتجاتها بالكثير وتنتجها مقابل القليل؛ وهنا بالتحديد يقوم المدير المخطِّط بتشغيل مبدأ 20/80

فبينما يختلف المديرون في الأسلوب والتوجُّه الفكري، نجد المديرين المخطِّطين يشتركون في تميُّزهم بأعمالهم من خلال تغييرات جذرية من شأنها تطوير أساليب العمل والإصرار على ذلك دون تقديم تنازلات.

لماذا ينجح المدير المخطِّط؟

يبيِّن تحليل شخصيات المديرين المخطِّطين أنَّ وراء نجاحهم أسراراً منها:

- تعيين موظفين ذوي تخصُّصات نادرة وإبداعات خاصة؛
- زيادة حجم وجرعات التعاون مع المؤسَّسات والشخصيات الأخرى المؤثرة؛
- ابتكار نماذج عمل جديدة من شأنها تقليص النفقات و/ أو زيادة هوامش الربح؛
- ابتكار طرق جديدة لجذب العملاء؛
- جعل أنفسهم العلامة التجارية أو القدوة المثالية لمؤسَّساتهم.

السمات المشتركة بين مديري 20/80:

الإدارة بطريقة 20/80 تعني أنَّك تفكِّر يومياً في الهدف العظيم الذي ترغب في الوصول إليه بجهد بسيط نسبياً مقارنة بالجهود التي يبذلها المنافسون. ويعدُّ الطموح الممزوج بالطمأنينة والتخطيط العقلاني والهدوء من أسباب تميُّز المديرين الذين يطبِّقون مبدأ «باريتو» في حياتهم العملية والشخصية. فالمديرون الذين يرهقون أنفسهم في العمل، ويركِّزون على بذل الجهد أكثر من تحقيق النتائج لن يحقِّقوا نتائج باهرة. وينطبق هذا أيضاً على المديرين غير الطموحين.

إن لم نستطع تحقيق نتائج جيدة بجهد معقول، فمن الصعب أن نحقِّق نتائج باهرة مهما بذلنا من جهد. لكنَّ المديرين الذين يتبعون قاعدة 20/80 يتحكَّمون فيما يبذلونه من جهد، ويعرفون متى يطلبون يد العون. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ تحقيق الأهداف ليس عملاً فرديّاً، بل هو عمل يحتاج إلى فريق يغذّي الأهداف بالأفكار، والعمل الجاد، والالتزام، والأموال في بعض الأحيان. ولذلك، فإنَّ من يكتفي ببذل الجهد دون رؤية ودون مصفوفة إدارية واضحة الأبعاد؛ يمنى بالفشل أو يعمل دون مبادئ إدارية وإنسانية.

المؤلف:

ريتشارد كوخ:

هو صاحب أكثر الكتب مبيعاً: قاعدة 20/80، والذي باع أكثر من مليون نسخة، كما تمَّت ترجمته إلى نحو 31 لغة.



القادة يؤثرون فيؤثرون

لماذا بعض الفرق تتآزر
وبعضها الآخر يتناحر؟

تأليف:

سيمون سينيك





ما يساعد الفرد.. يساعد المؤسسة

تبدّلت مفاهيم بني البشر وتقدمت الحضارات على مر العصور، وبقي الإحساس بالإنجاز والرضا عن الذات، هما جوهر السعادة ومقياس النجاح. ومع تعمُّـقنا في فهم القيادة ونظرياتها وتطبيقاتها في حياتنا، أدركنا أنها مثل الرعاية الأبوية تماماً؛ فالأبناء يثقون بآبائهم ويتعاونون مع أفراد أسرهم، بينما يبقى الآباء والأمهات على استعداد غريزي دائم لأن يُضحّوا من أجل أبنائهم، ويقدموا لهم كل ما يملكون من حب ودعم مادي ومعنوي. هذا الحب والعطاء اللامحدود ناتجان عن الثقة والتعاون اللذين يجنيهما القادة من أتباعهم الذين يُخلصون لهم بالمقابل. فهل هناك ما يحفز فرق العمل والجماعات على التلاحم والتآزر أكثر من التقدير والاحترام والإيثار والوفاء والعطاء؟

تمخّضَت دراسات وأبحاث السلوك التنظيمي في المؤسسات الناجحة - والتي توفر لموظفيها بيئات عمل آمنة ومحفزة - عن نتائج مذهلة. فقد ثبت أن نظم العمل والسياسات والسلوكيات التي تسهم في نجاح وتألق الأفراد، هي ذاتها التي تساعد المؤسسات في تحقيق النتائج. فليست هناك نظريات إدارية «سحرية» أو فرق عمل «خرافية» في حقيقة الأمر. فكل النجاحات التي تحققها المنظمات تنبع في نهاية المطاف من إحساس الموظفين بالطمأنينة والراحة النفسية. فمتى تملكت الموظفين مشاعر الأمان والسلام والثقة، تفاعلوا وتعاونوا وأدوا وأنجزوا بشكل تعجز عنه كل الجهود والمحاولات الفردية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي والأداء التنظيمي، الفردي والجماعي، فتتمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها، حتى من هم أكبر حجماً، وأكثر مواردَ، وأوسع انتشاراً.

الابن سر أبيه

لطالما اجتهد الآباء كي يوفروا لأبنائهم سبل الراحة والرفاهية، ويرسخوا في داخلهم القيم والمفاهيم التي تحفزهم على استثمار طاقاتهم وإمكاناتهم الفريدة، لينعموا بحياة هادفة وراضية وسعيدة. فبعد سنوات من الدراسة والتطور والنمو، يفتح الآباء لأبنائهم أبواب الفرص في هذه الحياة، ليخرجوا إلى سوق العمل، آملين أن يوَّفِر لهم قادتهم ومديروهم نفس القدر من العناية والتحفيز. أي إن دور القائد لا يتوقف عند توزيع المهمات وإدارة الاجتماعات وإنزال العقوبات، بل يتخطى ذلك إلى ممارسة دور الأب والراعي والمدرب والمعلم، بكل ما تحمله الكلمة من معنى، كي ينعم الموظفون بالأمان في بيتهم الجديد ـ المؤسسة. وفي المقابل؛ يبذل الموظفون قصارى جهدهم ليحافظوا على سمعة ومكانة المؤسسة كما لو كانت أسرتهم الحقيقية.

يقودنا هذا إلى نمط فعّال ومتميز من أنماط القيادة يمكن أن نسميه: «القيادة بالإيثار». فليس القائد من يتصدر الصفوف الأمامية دائماً ليأمر وينهى، ويحظى بكل الامتيازات على حساب موظفيه وفرقه ومحبيه.

وإنما يضع الخطوط العريضة، ويُسلِّح موظفيه بالرؤية والعلم والحكمة والبصيرة، ليرسموا خططهم، ويحددوا اتجاههم، ويمارسوا إبداعهم، ويحموا مؤسسَّاتهم؛ فيراقبهم وهم يقطفون ثمار عطائهم، ونتائج جهودهم، فيوافيهم بالنصح والتوجيه، كلّما تطلَّب الأمر ذلك.

منظور القادة في صنع الريادة

يتمتع القادة الذين يهيئون بيئات عمل ملائمة ومحفزة لموظفيهم بأداء وتميز منقطعيْ النظير. حيث تحظى مؤسساتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار، وذلك بفضل إعدادهم المتميز، وشحذهم لقوى موظفيهم. ففي حين تتعامل معظم المؤسسات مع موظفيها باعتبارهم آلات تدفع المحركات، وترفع الأرباح والإيرادات، ينظر القادة الاستثنائيون لموظفيهم باعتبارهم شريان المؤسسة الذي يضُّخ فيها الحياة. وكلما زاد اهتمامهم بهذا الشريان، انعكس ذلك على المؤسسة بأكملها، لتزدهر يوماً بعد يوم. فليس القائد البارع هو من يخلق فرق عمل متميزة؛ وإنما الفرق المتميزة هي من تسلط الضوء وتلفت الأنظار إلى براعة قائدها. ذلك هو منظور القادة في صنع التميز والريادة، وذلك هو جوهر إيثار القيادة.

دائرة الأمان

حين نأتي على ذكر المخاطر، والعقبات، والقوى التي تقف حائلاً في طريق نجاحنا واستقرارنا، فحدِّث ولا حرج. تلك هي طبيعة الحياة منذ

قديم الأزل. ورغم ما توصلنا إليه من خطط واستراتيجيات تقلل من نسب تلك المخاطر وتبعاتها، فإننا ما زلنا نقف مكتوفي الأيدي أمام العديد منها ـ ولا سيما في بيئات العمل فما بين ارتفاع وانخفاض أسهم البورصات العالمية، وبزوغ تقنيات جديدة لا بد من مواكبتها، وظهور منافسين جدد، وتراكم المهمات والمشروعات، وعدم القدرة على تحقيق النتائج والوفاء بالتوقعات، فإننا ما فتئنا نتخبط ونتراجع وتتملكنا روح الخوف والتردُّد، فنرفع رايات الاستسلام، لنخرج في النهاية من دائرة الأمان. ولا سيما أن معظم تلك المخاطر تبقى محكومةً بعوامل ومؤثرات خارجية لا تقع في نطاق مسؤولياتنا، ولا تدخل في دائرة سيطرتنا.

فماذا عن المخاطر التي يمكننا التحكم فيها؟

يواجه الموظفون أيضاً الكثير من المخاطر الداخلية التي يهدِّدهم بعضها بشكل مباشر، كتسريح بعض الموظفين مثلاً. كما قد تخالجنا مشاعر الخوف والقلق من تجربة كل ما هو جديد خشية أن يؤثر سلباً على المؤسسة أو يكبدها بعض الخسائر. ناهيك عن مشاعر العزلة والفشل والرفض وقلة الموارد، وغيرها من المشاعر المثبِّطة للهمم أحياناً. كل هذه المخاطر التي لا تقع في نطاق سيطرتنا كأفراد وتابعين، يتحمل مسؤوليتها القادة بشكل رئيس. فمن واجبهم توفير بيئة آمنة من المخاطر والمعوقات، وحافلة بالتحفيز والتشجيع والمبادرات. ولا يتسنى لهم ذلك، إلا إذا رسَّخوا مشاعر الولاء والانتماء في نفوس موظفيهم، من خلال نشر ثقافة قوامها القيم والمبادئ الإنسانية السامية والنقية، ومنحهم المساحة الكافية لاتخاذ القرارات وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم. باختصار: أن يوفروا لهم أو يُدخلوهم فيما نسميه «دائرة الأمان». تُمكِّن دائرة الأمان القادة من تقليص حجم وتأثير المخاطر والمشاعر السلبية التي تواجه موظفيهم، الأمر الذي

يوفر الكثير من الوقت والجهد، للتركيز على المخاطر الخارجية التي تداهم المؤسسة من ناحية، واغتنام الفرص التي تلوح في الأفق من ناحية أخرى.

فمن دون دائرة الأمان، يبدّد الموظفون قدراً هائلاً من وقتهم وطاقاتهم في محاولات يائسة للدفاع عن أنفسهم، والوقوف بعضهم ضد بعض. فلا عجب إذاً أن تخفق الكثير من المؤسسات رغم أنها تضم في مستوياتها الوظيفية المختلفة أفضل الكفاءات فقوة المؤسسة لا تكمن في جودة منتجاتها وخدماتها فقط، بل وفي قوة أفرادها وتلاحم فرقها وتوجههم جميعاً نحو هدف واحد أولاً. وهذا الهدف هو فوز المؤسسة.

فكل منهم يلعب دوره في تعميق وتوسيع دائرة الأمان بما يعود بالنفع على الجميع. بينما يكمن دور القائد في متابعة ومراقبة ما يجري في الدائرة، كي لا يخرج أحد عن نطاقها؛ لأن وظيفة القائد في جوهرها هي «حماية ورعاية وإسعاد كل من يقع داخل دائرته».

القائد هو الحارس الذي يضع قواعد ومعايير الدخول إلى الدائرة، لذا فهو صاحب الحق في أن يضم كل من هو قدير وجدير، وإبعاد كل من يُعكـِّر صفو الفريق، ومن لا يستحق التقدير. فعلى أي أساس يضع القائد تلك المعايير؟ وفقاً للدرجة العلمية، أم الخبرة الوظيفية، أم السمات الشخصية، أم غير ذلك؟ أيًا كانت دوافعه، فالمعايير التي تراعي القيم الجوهرية، وتحفِّز التواصل الإنساني، هي وحدها التي تعمِّق ولاء وانتماء الموظفين، وتحثـُّهم على العمل الجماعي المُنتِج، وتبادل مشاعر الود والاهتمام، تماماً كما يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة.

دروس في القيادة: الثقافة أساس المؤسسة

لكلِّ ثقافة تاريخها وتراثها ولغاتها ورموزها التي تميزها عمَّا سواها. فحين

ننتمي إلى ثقافة بعينها، نتحوَّل إلى رموز حية تعكس قيمها ومعاييرها، والمعتقدات المتفق عليها، لتشكل في النهاية ذلك الأساس الذي تتدفق منه سلوكياتنا وتصرفاتنا. فالثقافة ترسم معالم هويتنا حتى إننا نُعرف أنفسنا في سياق ثقافتنا المجتمعية بكل سياقاتها المحلية والإقليمية والعالمية. ولهذا فإننا ننحو إلى أن نكرِّس حياتنا اليومية من أجل بناء صروح هويتنا الثقافية. وبمجرد أن نتعرض لأي شكل من أشكال التهديد الخارجي، فسرعان ما نتأهب ونُـعّد العدة لندافع عنها، ونبذل في سبيلها الغالي والنفيس. ينطبق هذا أيضاً على الثقافات المؤسسية القوية. فحين تواجه المؤسسة أي محاولة لزعزعة ثقافتها ـ داخلياً أو خارجياً ـ يتلاحم أفرادها ليشكلوا فرقًا قوية تقف في وجه تلك المحاولات، بكل ما أوتوا من عزم وصرامة. أما الثقافات المتراخية، والتي لا تعتمد إلا على النتائج المادية والأرقام، فقلّما نجد فيها هذا النوع من التواصل الفعَّال. حيث يفتقر الموظفون فيها إلى قيم الالتزام والمسؤولية وروح التعاون، فكيف لهم إذاً أن يشعروا بالانتماء! ولهذا ينتقل العاملون في الثقافات الضعيفة من خدمة «الصالح العام» إلى خدمة «المصلحة الشخصية».

القوى الاستثنائية المحفـِّـزة للنظام البشري

يعمد الآباء ـ وكذلك المديرون والقادة ـ إلى استخدام أساليب الثواب والعقاب ليحفزوا سلوكيات معينة لدى أبنائهم، وليحجبوا أو يطمسوا سلوكيات مضادة أخرى. وفي حين يخفق الأبناء في إدراك الهدف الحقيقي من وراء ذلك ـ والذي يتمثل في ضبط النفس وتشجيع السلوك الإيجابي، يستوعب الموظفون طبيعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات تجاههم ـ من محفزات وعقوبات ـ بشكل كلي. ومن المؤكد أن هذه الأساليب ليست بدعة ولا مستحدثة من قِبَل الآباء والقادة؛ وإنما هي سلوكيات واستجابات

تستشعرها وتفهمها وتحتاجها وتفرزها أجسامنا بشكل تلقائي منذ نشأتنا. فعلى سبيل المثال: تنتج عقولنا مجموعة من المشاعر السلبية والإيجابية تحفز قدرتنا على التعاون وإنجاز المهمات بالشكل المطلوب. أي أن عقولنا تكافئنا بإفراز هرمونات مسؤولة عن توليد المشاعر الإيجابية المحفزة، كالسعادة والفخر، نظير اجتهادنا وتعاوننا مع من حولنا، تماماً مثلما يشجعنا مديرونا بمكافآت مالية مقابل المشروعات التي ننجزها، ومقابل الفرق التي نُحفـِّـزها.

لحظات تصوغ الذكريات!

إذا ما سألنا الموظفين عن أفضل اللحظات التي مروا بها في حياتهم المهنية، فربما نتوقع أن تتمحور إجاباتهم حول تلك الأيام التي مرَّت بسلاسة من دون أي خلافات مع الزملاء أو العملاء. وقد نتوقع تذكرهم لأحد المشروعات التي سُـلِّمت في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المرصودة. أو ذلك الاجتماع الذي تم من دون خلافات ونقاشات حادة وآراء متضاربة. بالفعل، قد تشكل مثل هذه النماذج والحالات لحظات لا تنسى في ظل الضغوط التي نمر بها كل يوم في بيئات العمل. لكنها ـ ويا للمفارقة ـ ليست هي أهم لحظات الذكريات في حياتنا. فالإنسان ـ بطبيعته وفطرته ـ لا يميل إلى تخزين اللحظات والإنجازات التي تتم من دون عناء، وإنما يحفل دماغه بتلك اللحظات التي تأتي بعد عناء فتحفر في النفس وترسخ في الوجدان.

تربط الإنسان بأوقاته العصيبة علاقة خاصة ومشاعر فريدة. فمن منا لا يتذكر ذلك المشروع الذي خرج عن نطاق السيطرة وخالف كل التوقعات وحرمنا النوم، وكبدنا الكثير من السهر حتى وقت متأخر، حتى أنجزناه

فغمرنا الفرح ونحن نرى ثمرة اجتهادنا؟ تلتصق مثل هذه اللحظات في ذاكرتنا إلى ما لا نهاية ـ ليس فقط بسبب المعاناة والتعب، وإنما بفضل المشاركة الجماعية بمعنى أننا لا نتعلق ولا نحِنّ للمشروعات في حد ذاتها، وإنما إلى الصحبة التي تجعلنا نعيش ونستمتع بلذة الانتصار.

لماذا نحتاج القادة؟

بعد يوم طويل من التأهب والرصد والمطاردة والتعب، عاد الصيادون إلى أهلهم حاملين ما يكفي من الغزلان لغذاء الجميع. بدأ حفل الشواء وبدأ معه أفراد القبيلة يتهافتون لينال كل منهم نصيبه. ثم ظهرت مشكلة وهي: كيف يوَّزع الطعام بين كل هذه الأعداد الغفيرة من دون نزاع أو فوضى؟ وهنا يكمن دور القائد في تحفيز السمات الإيجابية وتحقيق التوازن الداخلي، فهدأت النفوس واستقرت الأحوال واصطف الناس لينال كلٌ نصيبه. هذه هي فطرتنا ونظمنا الداخلية الغريزية. نـُظمنا الحيوية والبيولوجية مصممة لتساعدنا على البقاء والاستمرار من خلال التفاعل والتعاون والتلاحم والالتفاف حول القائد.

فرغم سعينا الدائم نحو المساواة، إلا أنَّ هناك أموراً كثيرة لا يمكن أن تستوي على هذا النحو. فمن دون القواعد التي تنظم الصفوف، وتحشد الألوف، وترتِّب القُوى، وتحفز الناس كل وفقَ طاقته ومكانته، لسادت الفوضى وعمّ الخراب والفساد. تخيَّـل مثلاً لو تزاحم وتقاتل أبناء القبيلة الواحدة، واعتمد كل منهم على قوته فقط، لينال حصته من الطعام من دون تنظيم، فهل من الممكن أن يتعاونوا فيما بعد، ويثق بعضهم ببعض مرة أخرى؟ هذا هو ما يحدث كل يوم في المؤسسات، وبين أعضاء فرق العمل.

مسؤولية القيادة

تبذل المؤسَّسات الناجحة جهوداً ضخمة لتوفير فرصٍ حقيقيةٍ للعاملين فيها، حتى يلتزموا بأخلاقيات وقيم العمل. ومن بين هذه الفرص البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين القدرات وصقل الخبرات وإكساب المهارات لمواكبة التطوُّرات التي تفرضها بيئات العمل الحديثة. ومع ازدياد البرامج، تتضاعف خبراتنا وثقتنا بأنفسنا، وكذلك ثقة مؤسساتنا بنا، فتسند إلينا مهمات أجلّ، ومسؤوليات أعظم. وهكذا تنبثق وتنمو الثقة.

فرغم اعتمادنا الكبير والمتنامي على التكنولوجيا الحديثة، إلا أننا لا نثق بها وحدها تمام الثقة. فالثقة نزعة بشرية يولدها نظامنا الحيوي كرد فعل تلقائي للتصرفات والسلوكيات التي ينتهجها الآخرون لحمايتنا والاعتناء بنا. الثقة الحقيقية لا تولد سوى بين الأفراد، بعضهم وبعض، وليس بينهم وبين السياسات وأدلة الإجراءات والإلكترونيات. الثقة التي تنشأ بين الأفراد، تبقى مرهونة بمدى توطُّد علاقتهم ومواقفهم النبيلة والصادقة تجاه بعضهم بعضاً.

الأمر الذي تفتقر إليه كل الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة. فهي وإن كانت تلبي احتياجاتنا، إلا أنها تعمل استجابة لمجموعة من الأوامر والمعطيات والمتغيرات لا انبثاقاً من مشاعر الحب والاهتمام والتعاطف. تتركز مسؤولية القائد في وضع القواعد والخطوط العريضة لفريق العمل، وصقل خبراتهم، وزرع الثقة في أنفسهم. في هذه الحالة فقط، يستطيع القائد أن يطمئن، ويتابع فريقه عن كثب، وهو يحقق أهدافه ويسير على نهجه، واثقًا تمام الثقة في اختياراته، حتى وإن خالفت توقعاته. ففي المؤسسات الضعيفة والمتراخية، يتم كسر القواعد والخروج على الأنظمة لتحقيق مصالح شخصية ومكاسب فردية، على عكس المؤسسات القوية

التي تحفز فرقها على كسر القواعد، وممارسة الإبداع، وتوليد الأفكار الخلاقة، لما فيه مصلحة كل الأفراد، والمؤسسة بأكملها.

وحتى تتمتع الفرق بالشجاعة الكافية لكسر القواعد، لا بد أن يقود أفرادها قائد استثنائي يشعرهم بالأمان، ويرسم معهم الأطر، ويفتح لهم المساحات التي يسمح لهم بالتحرك فيها، كي لا تعم الفوضى وتخرج الأمور عن السيطرة. فالشجاعة تتدّفق من أعلى إلى أسفل، وليس العكس. كما أن إحساسنا بالثقة لنفعل الشيء الصحيح، يتحدَّد استنـــــاداً إلى مستويات الثقة التي يغرسهـا فينـــا قادتنا.

دروس في القيادة: القائد أساس الثقافة

في حين نبذل قصارى جهدنا كي ندفع برؤية القائد الذي يبث في قلوبنا الإلهام إلى الأمام، فإننا ـ من المنطلق ذاته ـ سنفعل كل ما بوسعنا لكي نبتعد عن القائد العنيف الذي يحاول فرض هيمنته علينا. لأن فرق العمل تحتاج من القائد رؤيته لا هيمنته. فكلَّما تركَّز اهتمام المدير على ذاته، تضاءلت قدراته على إدارة مؤسساته.

إذا غاب الاهتمام من القيادة، فلن يُظهِرَ العاملون في المؤسَّسة أيَّ قدر من التعاون الجاد. بل سيتنافس بعضهم ضد بعض، ليسبق كلٌ منهم الآخر إلى المائدة، وإلى تحقيق المكاسب بسرعة، ولكن بلا فائدة. عندما يحدث هذا، فإنَّ أيّ نجاح قد يحقِّقه الأفراد داخل المؤسَّسة لن يقابل بالتهنئة والشعور بالفخر من جانب الآخرين، بل سيقابل بالغيرة ـ وقد يقابل أحيانًا بالإحباط والتثبيط. إذا كان القائد غامضاً ولم يكُ عادلاً، ولم يساوِ بين العاملين في توفير الفرص، وفي ضمهم إلى دائرة الأمان، فسرعان ما تبدأ علامات التذمر بالظهور.

ومع تفاقم مشاعر الخوف والقلق، يبدأ الجسم في إفراز مادة الكورتيزول التي تجعل الموظف يفقد ثقته فيمن حوله، ويصبُّ جلَ اهتمامه في الحفاظ على بقائه ومصلحته الذاتية، تماماً مثلما يفعل مديره. أي أن تذبذب السلطة ومراوحتها حول مصلحة المدير الشخصية، وفي دائرته الضيقة فقط، بدلاً من دائرة الأمان الشاملة والكبرى، لن يفضي إلا إلى الانهيار الحتمي للمؤسَّسة.

يروي المؤرِّخون مقولة «ستالين» حين قال: «موت رجلٍ واحد يُعَدُّ حدثاً مأساوياً، أمَّا موت مليون رجل، فهو مجرَّد رقم ذي دلالةٍ إحصائية» هذه هي إحدى معضلات استخدام الأرقام لوصف أحوال الأنام. فعند نقطة ما، تفقد الأرقام صلتها بالناس الذين تمثِّلهم، ويصبحون مجرَّد أرقام بلا معنى، أو هوية، أو كيان. يتأثر الإنسان بطبعه بما تراه العين.

فإذا وقعت أعيننا على شخص يعاني من ضائقة، أو يواجه مشكلة، فإنَّنا نتجه إلى مساعدته على الفور. فماذا يحدث إن لم تر أعيننا سوى الأرقام ومؤشرات الإحصاء؟ هنا نفقد سمتنا الإنسانية وتنعدم قدرتنا على إدراك الآثار البعيدة لقراراتنا وخياراتنا.

التجريد الإنساني عندما يتحول الأفراد لمجرد «أرقام»

من المنطقي أن تُستخدم الأرقام والإحصائيات للتعبير عن حركة الأموال وتحليل جداول الإنتاج. ولكن مع تزايد استخدام الأرقام الضخمة للتعبير عن البشر، تتراجع قدرتنا على التعاطف مع الآخرين بمرور الوقت. فعندما يفاجأ موظّف يقوم على رعاية أسرته الكبيرة بنبأ فقدان وظيفته، فسيكون لذلك أثر كبير عليه وعلى كل فرد في أسرته، من كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. أما القرار الذي يُتّخذ في غرفة مغلقة استناداً إلى

بعض الحسابات والأرقام، والبيانات والنسب المئوية، بالاستغناء عن أربعة آلاف موظف في شركة كبرى، فهو مجرد قرار واحد من سلسلة قرارات كان يجب أن تُتخذ للوصول إلى هدف مؤسَّسي كبير وحسب. وهنا لن تمثل الأرقام أفراداً يعولون أسرهم، ويرعون مستقبل أبنائهم، وإنما ستمثِّل جداولَ وعملياتٍ حسابيةً مجرَّدة لا تشير إلا إلى صالح المنظمة.

وسواء تعلَّق الأمر بالسياسيين أو المستثمرين أو المديرين أو القياديين، فإن أقل ما يمكن تقديمه لتابعيهم هو أن يحبُوهم. ربما لن يتسنّى لنا جميعاً أن نتقرب ونتعرف إلى الجميع، بصورة شخصية وحميمية، لكن مجرد السعي لخدمتهم ومعرفة ظروفهم، وبعض تفاصيل حياتهم، سيكون له أكبر الأثر في نفوسنا. فحين تتحوّل الأرقام والإحصاءات المدونة على الأوراق، إلى أشخاص من لحم ودم، نبدأ في استيعاب التبعات «الإنسانية» لتلك العمليات «الحسابية» المجردة.

قواعد الإيثار:

القاعدة الأولى: كن إنساناً واجمع شملهم جميعاً

التفاعل الإنساني الحي هو الطريق الصحيح لكي نشعر بانتمائنا إلى كيان ما، ونعمِّق ثقتنا بأنفسنا وبالآخرين، ونرسِّخ تعاطفنا ومشاعرنا تجاههم. فلا عجب إذن أن يفتقر العاملون من المنازل إلى مشاعر الدفء والإنجاز والنجاح التي يحظى بها الموظفون الذين يلتقون ويتفاعلون بشكل يومي وحي داخل المؤسسة. فمهما كان ارتباطهم واندماجهم بمهمات العمل، ومهما زادت الرسائل الإلكترونية والمكالمات المتبادلة بينهم وبين أعضاء الفريق المتواجدين داخل الشركة، فإن ذلك لا يكفي لتعويض التفاعلات الإنسانية المباشرة والمؤثرة.

القاعدة الثانية: تَحَكَّم في العدد تنجحْ للأبد

توصَّل روبن دونبار ـ وهو أستاذ علوم الإنسان والأنثروبولوجيا في جامعة أكسفورد ـ إلى أنَّ الإنسان لا يستطيع أن يقيم ويوطّد علاقات فعّالة وصادقة مع أكثر من 150 شخصاً. تلك هي فطرتنا التي خَلقنا الله عليها؛ فهذا الرقم هو متوسِّط ما يمكن أن نتدبَّره من علاقات فعّالة مع من حولنا. وبالتالي فقد يحدث انهيار في شبكة العلاقات الإنسانية ما لم تدعمها نظم فعّالة تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين داخل هذه المنظومة الإنسانية.

القاعدة الثالثة: حَوِّل التوقُعات إلى إنجازات

تعمد بعض المؤسسات إلى إعلاء قيمة العمل وإبراز أثره الإيجابي المتوقع على حياتنا. فمن الضروري أن نرى الأثر الفعلي والملموس للعمل الذي نقوم به، والجهد الذي نبذله، والوقت الذي نستثمره، حتى يتمكَّن العقل البشري من إضافة قيمة ومعنى لهذا العمل. فإذا غاب الأثر الملموس، انخفضت الروح المعنوية، وفقدنا الدافع اللازم للمثابرة والاستمرار. واستنادًا إلى طبيعة الإنسان الاجتماعية، فهو ينزع إلى التعاون وتبادل النفع مع من حوله. وبالتالي؛ حين يدرك الموظف أنَّ لعمله مردوداً ملموساً وأثراً إيجابياً على حياة الآخرين، فإن ذلك يحفزه ويدفعه للمضي قدماً وتقديم يد العون للمزيد من الناس

القاعدة الرابعة: امنحهم الوقت، لا المال فقط

يشكل المال مقابلاً تقديرياً ملموساً للجهد البشري؛ وبالتالي تستمد الثروات قيمتها من العمل المبذول والوقت المستنفد في تحقيقها. ومن هذا المنطلق، تختلف طبيعة المال في جوهرها عن الطاقة والوقت المبذولين

في إنجاز عمل ما، فوقت الإنسان وصحته لا يمكن أن يعوضا، أما المال فيأتي ويذهب. وكما أنَّ الأب لا يمكن أن يشتري حب ابنه بالهدايا والنقود، فلا يمكن للشركة كذلك أن تشتري ولاء موظَّفيها بالحوافز والعلاوات فقط. فما يبعث الولاء في نفوسنا هو شعورنا بأنَّ قادتنا على استعداد لبذل الوقت والجهد لحمايتنا ومساعدتنا، لا استنزاف طاقاتنا وجهودنا.

القاعدة الخامسة: الصبر مفتاح «الثقة»

تعتبر الثقة من أهم الخصائص البشرية التي تساعدنا على البقاء والنجاة ثم التفوق. لكنها تستغرق وقتاً طويلاً لتترسخ داخلنا تجاه الآخرين ممن نقابلهم سواء عبر علاقاتنا الشخصية أو المهنية. وفي خضم التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نعيش في كنفه، صارت رغباتنا تتوقَّع استجابة فورية وكاملة ومقنعة لكل شيء. غير أن بناء الثقة لا يعترف بهذا المنطق على إطلاقه. صحيح أنه ليست هناك فترة زمنية محدّدة نحتاج لها لكي تتشكل الثقة وتنمو في نفوسنا؛ فربما استغرق الأمر سبعة أيام أو سبعة أعوام. لكن ما نعلمه حقاً هو أنَّ الثقة الحقيقية لا تأتي من العدم، وإنما تنبع من الصبر وتستمر بالمثابرة

دروس في القيادة: النزاهة

تشكل النزاهة أحد أهم مقومات القادة المؤثـّرين. فكيف لنا أن ننضمّ إلى ركبهم إن لم نتأكد من سلامة النيّات ونزاهة المقاصد، في العرف الأخلاقي والنفسي والاجتماعي، تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على اتفاق ضمني: (سنحذو حذوك، ونترسَّم خطاك، وننفذ أوامرك، وننتهج

نهجك، حتى تتحول رؤيتك إلى واقع ملموس، في مقابل أن توفِّر لنا الأمن والأمان والحماية والاطمئنان، وتعاملنا بنزاهة وصدق مدى الحياة). وهكذا تنعكس النزاهة تلقائياً من خلال التقويم والتفاعل الصادق والنقد البنَّاء الذي يرتقي بالأداء، ويعبر عن مدى التزام وحرص القائد على تحقيق الصالح العام.

وكما يبني القائد النزيه فرقاً فعّالة ومنتجة، فلا يجذب القائد المنافق، أو غير الصادق، أو ضيق الأفق، أو فاقد الرؤية، والساعي نحو مصلحته دون سواه، سوى أشباه الموظفين. في الحالة الأولى ينعم الموظفون ـ بفضل قائدهم ـ ببيئة عمل محفزة وقائمة على الأمانة والصدق والاستقامة والرؤية الجماعية. في حين تـُحاصر الفريق الآخر بيئة عمل منفِّرة؛ تحكمها الأنا والمصالح الفردية. فلا عجب إذن، أن يكون القائد الأول جديراً بولاء وإخلاص فريقه، بينما لا يستحق الآخر سوى تجاهل وتكاسل موظفيه.

جوهر القيادة

ليست القيادة رخصةً للتنصُّل من المهام، أو تقليل الجهد، أو التهرب من المسؤولية وإلقائها على عاتق الموظفين، إنما هي رغبة جامحة وشغف أصيل لفعل المزيد، وبذل الغالي والنفيس في سبيل خدمة الأفراد والفرق والمؤسسة ككل. القائد الحق لا يدَّخر مالاً أو وقتاً أو جهداً في سبيل بناء فرق عمل فعّالة، ومنتجة، ومن ثم يبني مؤسسة ناجحة ومؤثـِّرة. والأهم من هذا وذاك، أنه يقدِّم المصلحة الجماعية على مصالحه الشخصية. فحتى وإن لم تكن النتائج فورية، أو مرئية، فسوف يكفيك، الاحترام والتقدير الذي ستناله جرَّاء اهتمامك بموظفيك، وحرصك على إبراز إمكاناتهم وإطلاق طاقاتهم. فالقيادة ـ أولاً وقبل كل شيء ـ التزام صادق تجاه

الإنسان. لكي تكون قائداً حقيقياً، عليك أن تؤثـِر أهلك وأتباعك وموظفيك على نفسك، وألا تأكل إلا بعد أن يشبع تابعوك، وألا تأخذ أكثر مما يعطيك محبوك. لأن «ساقي القوم آخرهم شرباً»، ولأننا جميعاً رعاة، وكل راعٍ مسؤول عن رعيته.

المؤلف:

سيمون سينيك:

عضو في مؤسَّسة «راند» التي تعد واحدة من أكبر مؤسَّسات دعم القرار في العالم. وهو يعمل مع مؤسَّسة «التعليم للتوظيف» للمساعدة في خلق فرص عمل للشباب.



افرض حضورك

اكتشف صوتك الريادي
وافرض حضورك القيادي

تأليف:

إيـمي جيـن ســـو

موريل ميجنان ويلكينز





افتح ذراعيك للتغيير

هل تتقن فن احتواء المواقف والإمساك بزمام الأمور والسيطرة على مختلف الظروف، بالأقوال والأفعال والتواصل الفعَّـال؟ ألم يحن الوقت لتنتقل إلى مرحلة جديدة وتحقق قفزة كبيرة في أدائك؟ هل تمتلك المقومات والأدوات والطموحات التي تؤهلك لهذه القفزة الاستثنائية؟

تُطرح مثل هذه التساؤلات تقريباً بصفة يومية في بيئات العمل المتطورة والمتغيرة، والتي لا تنفَّكُ تؤثِّر وتتأثر بحركة الأسواق، وبسرعة التغيير التي اعترت كل منظماتنا، وطالت كل مناحي حياتنا. فما بين الترقيات، وتفويض المسؤوليات، وتحليل المؤشرات، وتنظيم العقوبات، وتحديد المكافآت، يتخبط بعض القادة والمديرين، ويحارون؛ ما بين الأساليب الإدارية النمطية، واستراتيجيات الإدارة التنافسية والاستثنائية. والأهم من

ذلك هو أن السرعة الهائلة التي تتقدم بها تلك الأساليب، لا تدع مجالاً للاختيار: فإما المواكبة والفوز، وإما الفشل والاندثار.

بيد أن بعض القادة ـ رغم إدراكهم لهذا الواقع الصعب والمتغير ـ ما زالوا يتشبثون بالأنماط الإدارية التي عَفَّى عليها الزمن. قد تكون لهم وجهة نظر في ذلك؛ فتلك الأساليب النمطية هي التي أوصلتهم إلى هذا المقام قبل كل شيء، فما حاجتهم إلى التغيير إذن؟! ولكنهم في هذا يغفلون عن حقيقة غاية في الأهمية، فلو أنهم أصَّروا على العيش في كنف أساليب الماضي، وحصروا أنفسهم في صناديق أدواتهم التي عفى عليها الزمن؛ فإن الحاضر لن يحترمهم، والمستقبل لن ينتظرهم. ولهذا، أصبح لزاماً على القادة الذين ينشُدون التأثير، ويقودون التغيير، أن يتبنّوا المناهج الإدارية الجديدة، لينضم إلى ركبهم ـ بالتوعية وبالتبعية ـ كلُّ من حولهم من مديرين، وتنفيذيين، وموظفين. وفي مثل هذه الحالات ومع كل هذه الاستثناءات، فإننا سنحتاج دائماً إلى ما هو أكثر وأكبر من المهارات التقنية، والأدلة الإرشادية، والبرامج التدريبية؛ سنبقى أيضاً بحاجة إلى فرض «حضورنا» القيادي.

الحضور القيادي والبصمة الشخصية

حضورنا القيادي هو قدرتنا على أن نعكس ونمارس قيمنا الجوهرية، ونحن نتواصل، ونتفاعل، ونؤثر فيمن حولنا. ورغم أهمية وعمق هذا المستوى من القيادة المؤثِّرة، إلا أنه لن يؤتي ثماره من دون العنصر الأهم: «البصمة الشخصية»، أي صوت القائد العظيم، ولمسته السحرية القوية، التي تصنعُ إيقاعاً فريداً، وصدىً جديداً، نابعاً من الحضور الأصيل، والاعتداد بالنفس، والشفافية في كل المواقف، وفي مختلف الميادين. تلك البصمة

الشخصية ـ مثل بصمة اليد وبصمة العين ـ تختلف من مدير إلى آخر، لتختلف معها الآثار والانطباعات التي تتركها في نفوس الآخرين. وهذا هو جوهر الحضور الفعّـال، الذي لا يعترف بالفشل.

معوقات الحضور القيادي

إذا لم يترسخ في داخلنا استيعابٌ شاملٌ ودقيق وعميق، لمفهوم الحضور القيادي، فستحكمنا الأفكار المشوشة، وتحركنا المعتقدات ـ أو بالأحرى المعوقات ـ المغلوطة، فتدخلنا في نفق مظلم. تلك المعوقات هي السبب الكامن وراء إخفاق بعض المؤسسات، وعجزها عن تهيئة مُناخ إبداعي، وخلق قادة مؤثرين، واكتساب ميزات تنافسية تفرقها عن القطيع. نستعرض فيما يلي ثلاثة معوِّقات رئيسة تلعب الدور الأكبر في تضليل بعض القادة.

العائق الأول: هذه شخصيتي ولا أمل في التغيير

هذه واحدة من أخطر المعوقات التي تسلب صاحبها الأمل والقدرة على التغيير والسعي إلى التطوير. فأصحاب هذا المبدأ يتبنون منهجًا مثبطًا ومحبطًا للآمال، وهو أن الحضورَ سمةٌ فطريةٌ، وليس سلوكاً مكتسباً؛ فإن لم تُولد به، فلا جدوى من المحاولة. إلا أن الحضور ـ في واقع الأمر ـ هو إحدى الخصال التي نكتسبها، وننمِّيها، ونرسِّخها إذا ما عقدنا العزمَ على ذلك، من دون شروط أو قيود، فلنأخذ «بيل جيتس» مثالاً؛ فهو يملك ذكاءً علمياً ومنطقياً وتقنياً مميزاً، ولكنه ليس شديد اللباقة، ولا يملك ذكاءً عاطفياً موازياً. ولكن حضوره الطاغي ينبع من استيعابه الكامل لرؤيته، وسعيه إلى تحقيقها، وتمسُّكه العتيد بقيمه الإنسانية، ومبادئه الجوهرية.

العائق الثاني: المحاكاة والتقليد

قد يتناقض هذا العائق مع العائق الأول؛ لكنه في المقابل، لا يقل عنه أهمية. فبدلاً من أن يظلَّ أصحابُ هذا المنهج مكتوفي الأيدي، وراغبين عن التغيير، فإنهم يهرعون إلى محاكاة كل من حولهم أملاً في أن ينالوا قدرًا من حضورهم. فتجدهم يتبنون نظراتهم، وأحاديثهم، وأساليبهم اعتقاداً منهم بأن هذه هي الطريقة المثلى والوحيدة، ليحصلوا على جائزة، أو يستفيدوا من مبادرة، أو ينالوا ترقية، أو يتمتعوا بحضور طاغٍ، فتندثر ـ في خضم محاولاتهم ـ أفكارهم الإبداعية، وتخبو نقاط قوتهم الفريدة والاستثنائية.

العائق الثالث: بما أن السفنَ تسير، فلا داعي للتغيير

ينطوي هذا العائق على معتقدٍ خاطئ، وهو أن الحضور مهارة ثابتة؛ فمتى اكتسبته فلا حاجة بك إلى صقله وتطويره. إلا أن القيادة في أحد تعريفاتها تعني المرونة والقدرة على التكيف؛ حيث تختلف توقعات وتطلعات الموظفين بمرور الوقت، وبشكل يحتم عليك تطوير أساليبك القيادية من منصب إلى آخر، وتغيير توجهاتك الفكرية من موقف إلى آخر.

محرِّكات الحضور القيادي

لا يقتصر الحضور القيادي على الزي الذي ترتديه، أو الكلمات التي تنطق بها، أو الفكر الذي تعكسه. فالأمر يتطلب حالة من الامتزاج بين مقومات العقل، والجسد، واللسان؛ أو بمعنى أدق، هو نتاج التفاعل المثمر بين المعتقدات الذهنية، واستراتيجيات التواصل، والطاقة البدنية.

- **المعتقدات الذهنية**: تشير إلى التهيئة العقلية التي تُخوِّلنا تبني الوضع

الذهني الملائم لكل موقف على حدة. تلك المعتقدات هي التي تُشَكِّل عالمنا الواقعي والافتراضي، ونظرتنا إلى أنفسنا وإلى الآخرين، واستيعابنا للظروف المحيطة.

- **استراتيجيات التواصل**: تشير إلى الأدوات والآليات التي نُسخِّرها لنتفاعل ونلهم، ونؤثر في الآخرين. تلعب هذه الاستراتيجيات دوراً مزدوجاً؛ فمن شأنها أحياناً أن تدعمنا وتحفزنا، ومن الممكن أيضاً ـ فيما إذا أسأنا استخدامها ـ أن تعزلنا وتقيِّدنا. فما بين محاولات السيطرة على الحوار، والفشل في استيعاب وجهات نظر الآخرين، والثرثرة حول التفاصيل، بمنأى عن الصورة الكاملة، واعتماد التلميح بدلاً من الحوار الصريح، تخفق معظم محاولاتنا للتواصل مع الآخرين.

- **الطاقة البدنية**: يقصد بها تهيئة الأوضاع الجسدية بشكل يتيح لنا التحكم في الإيحاءات والإيماءات وغيرها من أساليب التواصل غير اللفظي، وملاحظة أثرها على الآخرين. فحين يتجوَّل المدير في أرجاء المؤسسة وهو مقطِّب الجبين، فإنه يخلق مناخاً من القلق والتوتر والارتباك بين الموظفين، الأمر الذي يؤثر أيضاً على مسارات وجودة العمل. أي أن لغة الجسد ـ شئنا أم أبينا ـ تتحدث نيابة عنا، حتى وإن لم ننبس ببنت شفة.

تشخيص الحضور

عندما تتغير الظروف، تتغير معها المتطلبات والتوقعات. فكيف لك أن تحافظ على حضورك القيادي في ظل كل هذه البيئات المتقلبة والمتنوعة؟ للإجابة عن هذا السؤال، نستعرض ما يسمى بـ «رباعية الحضور»، تلك الأداة التي استخدمها آلاف الأشخاص لتشخيص نمط الحضور الأكثر

تحكماً في علاقاتهم مع الآخرين. وتقوم هذه الرباعية على نمطين أساسيين، هما:

- **النبرة الشخصية**: أي قدرة القائد على تبليغ رسالته، وتوصيل رؤيته، والتشبث بقيمه ومبادئه.

- **النبرة الجماعية**: أي قدرة القائد على التواصل، والتأثير فيمن حوله، وجمع قلوبهم على قلب رجل واحد.

وهنا يكمن التحدي في أهلية القائد للتنقل أو الدمج بين النمطين بشكل استراتيجي ومنهجي، ووفقاً لمتطلبات كل موقف؛ أي أن يَعـرِف متى يدافع عن نفسه ومعتقداته وفريقه، ومتى يضع نفسه مكان الآخرين ليتبنى قضاياهم ويدافع عن قيمهم وعن رسالتهم. عند هذه المرحلة فقط تولد البصمة الشخصية القوية. ولكن نظراً لضغوط الحياة وتزايد الأعباء، نضطَّر في كثير من الأحيان إلى التشبث بنمط واحد فقط دون سواه، منعاً للتخبط، وأملاً في الحصول على أفضل النتائج. عندها ننتقل من مستوى «البصمة الشخصية» إلى واحد من الأنماط الثلاثة الأخرى من رباعية الحضور التي تشمل: «البصمة المتراخية أو الليِّنة»، و«البصمة المتحكمة»، و«البصمة السلبية». فحين تغلب عليك النبرة الشخصية، فإنك تنتقل من خانة البصمة الشخصية القوية إلى خانة البصمة المتحكمة. أما إن غلبت عليك النبرة الجماعية، فإنك تنتقـلُ من خانة البصمة القوية إلى البصمة المتراخية.

ونستعرض فيما يلي أعراض وأوصاف كل بصمة على حدة، وعليك أن تتأمل هذه الأوصاف كي تحدد أي البصمات أكثر تحكماً في تفاعلاتك وجهودك وأنت تقود جهودَ التأثير، من أجل التغيير والتطوير.

1 ــ البصمة المتراخية (الليِّنة)

انعكاسها على الآخرين: يراك الآخرون متعاوناً، ومتواضعاً، ومحلاً للثقة، الأمر الذي يجعلهم يلجأون إليك لقدرتك على استيعاب وتقبل وجهات النظر المختلفة دون إطلاق الأحكام. أنت تستغرق الكثير من الوقت قبل اتخاذ القرارات مهما كانت بسيطة، كي تستمع إلى الآراء المختلفة، وترضي جميع الأطراف، وتخرج بأفضل الحلول.

انعكاسها عليك: قلما تبادر إلى طرح أفكارك ومقترحاتك في الاجتماعات، وتفضل الاستماع بدلاً من الحديث، ولهذا فإنك تنزعج لدى محاولات بعض الحاضرين الثرثرة حول أمور تافهة وفرعية من دون فائدة جوهرية. أنت تهتم بنظرة الآخرين إليك، وتحرص على تلبية احتياجاتهم وتنفيذ تطلعاتهم، حتى وإن تعارضت مع احتياجاتك. ترفض التعاملَ وفق برامج زمنية وجداول عمل غير واقعية، وكثيراً ما تُحفِّز نفسك ومن حولك قائلاً: «يعتمد الكثيرون علينا، فلا يجوز أن نخذلهم»

2 ــ البصمة المتحكمة

انعكاسها على الآخرين: ينزعج الآخرون أحياناً من قدرتك الهائلة على مناصرة فريق عملك وإسهاماتهم، في حين تتجاهل احتياجات وإنجازات الآخرين. قد ينبهرُ من حولك برؤيتك الجليِّة وقدرتك على تحويل المعطيات إلى نتائج ملموسة، ولكنهم في نفس الوقت، ينبذون منهجك الذي يمكن وصفه بـ «المتشدّد»، أو «المتحكِّم»، أو «القاسي»، وأحياناً «المتكبر» أو «المتغطرس».

انعكاسها عليك: سرعان ما ينفد صبرك تجاه محاولات ومساعي الآخرين،

وترفض الحلولَ الوسط، وتجد صعوبة في استيعاب وجهات النظر المغايرة لوجهة نظرك. تؤدي عملك على أكمل وجه حين تتمتع بالسلطة التي تمكنك من التحكم في فريق العمل. تجد متعة في إيقاع العقوبات، وتتنصَّل من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف المحيطة. حين تكون المؤسسة على أبواب التغيير، وتشرف على إجراء بعض التعديلات، فإن أول ما يجول في خاطرك: «كيف سأستفيد ـ أنا وفريقي ـ من هذا التغيير؟».

3 ـ البصمة السلبية

تنطوي هذه البصمة على قدر من التعقيد يفوق نظيراتها من البصمات. فمن منا لا يمر ببعض اللحظات التي تندثرُ فيها نبرته الشخصية والجماعية على حد سواء؟ تلك هي البصمة السلبية التي تجلب لصاحبها عدداً لا حصر له من الاتهامات كالتبعية والانعزال والعجز والضعف والتراخي وقلة الحيلة وغير ذلك من السمات التي لا تخلو من الإحباط والتثبيط. ولكن أياً كان المُسمَّى، فالتمسك بهذه البصمة لفترة طويلة ودون أدنى محاولة لتبني واحدة من البصمات الأخرى، يجلب لصاحبها ما لا تحمد عقباه.

كيف تتبنَّى مبادئ البصمة الشخصية القوية؟

تُشَكِّل محركات الحضور القيادي في مجملها نظاماً متكاملاً لا يؤتي ثماره ولا يحقق نتائجه المرجوة إن حدث خلل ما في أحد محركاته. فبمجرد أن يتعطل أحد المحركات الثلاثة، فإنه يؤثر فيما عداه، وينزلق القائد ـ دون أن يشعر ـ من خانة البصمة القوية إلى واحدة من البصمات الثلاث الأخرى: (المتراخية، أو المتحكمة، أو السالبة)

حالة «فينتي»

تولّى «أدريان فينتي» منصب رئيس بلدية واشنطن بين عامي 2007 و2011، وهو أحد أشهر نماذج القادة الذين فقدوا حضورهم لدى تضخم مناصبهم وتزايد مسؤولياتهم. حين ترشح «فينتي» لمنصب رئيس البلدية، شكَّك الجميع في قدرته على الفوز. إلا أن حملته الانتخابية «الشرسة» وواسعة النطاق والتي جعلته يطرق أبواب المواطنين كافة قد ضمنت له النجاح باكتساح.

عمل «فينتي» سابقاً عضواً في مجلس النواب، واشتُهر بصلابته، وقدرته على تحقيق النتائج المذهلة، وتواصله منقطع النظير مع الجمهور. كان سريع الاستجابة للشكاوى، ودائم الوقوف في وجه أي قصور في الأداء الحكومي. ومن ثم فقد اكتسب حضوراً طاغياً وتمتَّع ببصمةٍ شخصيةٍ قويةٍ تجلت آثارها وملامحها على كل من حوله. كان ذلك قبل أن يتولى منصب رئيس البلدية؛ ذلك المنصب الذي شَكَّل نقطة فارقة في حياته بأكملها. فقد تحوَّل المؤيدون إلى معارضين، والمدافعون إلى مهاجمين ـ رغم ما حققه من إنجازات خلال فترة تنصيبه. فكيف تحوَّل من عضو مجلس نواب ناجح، وذي حضور قوي، إلى رئيس بلدية مغضوب عليه، حتى من قِبَل من دعموه سابقاً؟ نجمت هذه الطفرة عن انزلاقه من خانة البصمة الشخصية القوية، إلى خانة البصمة المتحكمة، وذلك نتيجة عدم تكيُّف حضوره السابق مع متطلبات المنصب الجديد. ويمكن أن نشرح هذا الانزلاق بشكل مبسط في ضوء محركات الحضور القيادي.

- تبنى «فينتي» معتقداً مغلوطًا حين ظن أن قدرته على استخدام مقومات النجاح السابق ستحقق النجاح في المنصب الجديد، وبالتالي فقد استخدم نفس الأدوات والآليات القديمة دون تغيير أو تطوير.

- عمد إلى استخدام استراتيجيات التواصل القائمة على الأمر والنهي، وتجاهل وجهات النظر المغايرة؛ الأمر الذي تمخَّض عن فجوة هائلة بينه وبين من حوله من موظفين ومواطنين، فلم يعد يتجاوب بسرعة وفاعلية كما اعتاد أن يفعل في منصبه القديم، فانعزل عن مشكلات الواقع، وانخفض أداؤه، وتقلَّصت قدرته على التأثير.

- أجمع المواطنون على افتقار «فينتي» إلى الطاقة الإيجابية والحضور الإنساني. فقد تباطأ ـ على سبيل المثال ـ عن حضور إحدى الجنازات الرسمية ليأتي بعد أن شارفت المراسم على الانتهاء، في زي زاهي اللون؛ الأمر الذي اعتبره الجميع مظهراً متعجرفاً لا يليق بمسؤول يتقلد منصباً رسمياً رفيعاً.

من هذه التجربة يتضح أنَّ تدهور مسيرة «فينتي» العملية وتراجع سيرته الذاتية الحافلة بالإنجازات، كانا نتيجة لتقصيره وعدم التزامه بمحركات الحضور القيادي.

محطة الإقلاع

لكل منا محطة الإقلاع الخاصة به، والتي ينتقل من خلالها تدريجياً صوب آفاق البصمة الشخصية القوية. وبالتالي قد يفيدنا أن نضع تقييماً مبدئياً لمحطتنا الرئيسية، وبناءً عليه، نبتكر رؤيةً أوليةً لوجهتنا.

يساعدك التطبيق التدريبي التالي في تحديد محطتك ويسلِّط الضوءَ على أوجه القصور التي تحتاج مزيداً من الاهتمام والتركيز كي تفرض حضورك بقوة وفاعلية:

1 ـ اختر شخصاً واحداً تتفاعل معه بشكل منتظم، ويشكل التعامل معه بالنسبة لك أمراً مرهقاً.

2 ـ استرجع موقفاً جمعك بهذا الشخص، وانتقل فيه بحضورك من خانة البصمة الشخصية القوية، إلى واحدة من البصمات الثلاث الأخريات.

3 ـ صف حالتك في هذا الموقف على ضوء:

- **المعتقدات**: فيم كنت تفكر آنذاك؟ بماذا شعرت؟ اكتب حالتك الذهنية المسيطرة على الموقف وحالة الشخص الآخر من وجهة نظرك.

- **إستراتيجيات التواصل**: هل بادرت بطرح الأسئلة أم اكتفيت بالاستماع؟ اكتب آليات التواصل التي استخدمتها وتلك التي تجنبتها.

- **الطاقة البدنية**: صف لغة الجسد التي اعتمدتها، وكيف كان مردودها على الطرف الآخر.

- راجع إجاباتك عن الأسئلة السابقة لتحدد أي السلوكيات والأفكار عملت لصالحك، وأيها حالت بينك وبين فرض حضور قوي وفعّال.

بالطبع نحن لا نملك من الوقت ما يسمح لنا بالوقوف على كل موقف نمر به لنتأمله ونفحصه. يكفيك أن تعتمد طريقة التحليل السابقة بين الفينة والأخرى لتحدد نوع البصمة الأكثر شيوعاً وتحكماً في مواقفك ـ أي محطة الإقلاع الخاصة بك ـ والتي تقف حائلاً في وجه بصمتك الشخصية القوية. تذكر هذه المحطة في خضم عملك على تطوير محركات حضورك، والتي نتناولها باستفاضة فيما يلي:

أولاً: تطوير المعتقدات الذهنية

تشكل المعتقدات الذهنية نبع الكلمات التي تجري على ألسنتنا، والسلوكيات التي نتبناها. فلا شك في أن لأفكارك أثراً كبيراً في تغيير مسار خبراتك، وتجاربك، وتفاعلاتك مع الآخرين. ومن ثم تعتبر عملية فحص المعتقدات الذهنية السائدة والتركيز على الإيجابي منها أولى الخطوات نحو تَبنِّي بصمة شخصية مؤثرة. يتم التركيز هنا على المعتقدات الثلاثة الأكثر أهمية، فيما يتعلق بتشكيل الحضور القيادي. لكن المهم هو محاولة اكتشاف المعتقد الذي يحكم تصرفاتك، ونوع البصمة التي تنتقل إليها نتيجة لذلك، ثم كيفية التحرر من قيود هذا المعتقد لتستقر في خانة البصمة الشخصية القوية.

- **الثقة: التقييم الموضوعي لإسهاماتك الشخصية**

يعاني كثيرون من الشعور بقلة الحيلة وعدم القدرة على التأثير والإسهام الفعـَّال. وكما أن لتلك الهواجس المحبطة جانبها من الخطورة - لا سيما القادة الذين ينشدون تمتين نبرتهم الشخصية، فإنها بالمثل؛ تتسم البصمة المتحكمة التي تبالغ في حجم الإنجازات وتضخمها، بقدر أكبر من الأهمية. ولكن لكي تدرك أعلى درجات الحضور، يجب أن تتبَّنى تحديثاً دورياً لرؤيتك ومعتقداتك، حول إسهاماتك، كي تكون لثقتك بذاتك مرجعية صلبة على أرض الواقع.

ويتسنَّى لك ذلك من خلال:

1 ـ **تحديد مواطن قوتك**: يمكِّنك اكتشاف سماتك ومهاراتك الفريدة من اكتساب الثقة اللازمة لفرض حضور قوي وملائم لمنصبك الحالي. اسأل نفسك: ما الذي يميزني ويفتقر إليه الآخرون؟ وهنا يمكنك أن

تسأل زملاءك الموثوقين عن وجهة نظرهم غير المتحيزة تجاه إسهاماتك ومميزاتك.

2 ـ **حدد دائرة التأثير**: يبالغ بعض القادة أحياناً، إما في تضييق أو توسيع نطاق العمل، والتأثير الخاص بهم، بشكل لا يمت للواقع بصلة. فعلى سبيل المثال: شبَّه رئيس شركة استثمارية دوره في زيادة العوائد والأرباح بـ «اجتياز المعركة التنافسية» اختصر ذلك التشبيه دوره في التغلب على المنافس الحالي فقط، دون وضع آليات مستقبلية لمواجهة التحديات والمنافسين المحتملين، الأمر الذي أثَّر على نجاح الشركة فيما بعد.

3 ـ **عـرِّف النجاح**: يشمل مفهوم النجاح كلاً من استيعابك الشخصي لاحتياجات وتطلعات المؤسسة، ورؤيتها الخاصة في هذا الشأن. ومن ثم، يجب ألا تتناول الأمر في ضوء مفهومك الشخصي فقط. تفاعل مع المسؤولين وأعضاء الفريق بشكل متواصل ومتعمق لتدرك تطلعاتهم، ولتعبر عن رؤيتك الخاصة في نفس الوقت.

حدِّث سيرتك واترك بصمتك

إذا أردت تقييم إسهاماتك بشكل واقعي وموضوعي، فليس شرطاً أن تنشرها على الملأ. بل يكفي أن تطوِّر سيرتك الذاتية؟ يساعدك التدريب التالي على مراجعة إنجازاتك الحقيقية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 ـ إذا أردت أن أعبر عن قيمي الشخصية في ثلاث جمل، فماذا ستكون؟

2 ـ أي الإسهامات ينبغي أن أدرجها ضمن سيرتي كي تعكس خبراتي العريقة والعميقة؟

3 ـ ما المعلومات التي يجب أن تتضمنها سيرتي كي يدرك أصحاب القرار قدراتي الفريدة، فتزداد فرص تقلدي لمناصب أكبر وأكثر تأثيراً؟

بمجرد أن تتوصَّل إلى إجابات مقنعة عن الأسئلة السابقة، ستتضح رؤيتك حول ما تقدمه من خدمات، ومن ثم تتحفز لتخرج أفضل ما في جعبتك، ولتزداد ثقتك، ويطغى حضورك أكثر فأكثر.

● **المنظور الفكري**: وجهة النظر التي تتبناها

تشترط البصمة الشخصية القوية تقبل وجهات النظر المختلفة والتعامل مع الأمور بمفهوم كلي وشامل. لكي توسِّع منظورك الفكري، اتبع الإرشادات التالية:

1 ـ **ضع نفسك مكان الآخرين**: في كثير من الأحيان تفرض عليك بعض المواقف التخَّلي عن تحيزك لرؤيتك الخاصة، ولتتأمل عن كثب توجهات وتطلعات الآخرين، ومدى استيعابهم للموقف برمته. أفسح المجال لتبادل وجهات النظر المتباينة بما يحقق الصالح العام ويرضي جميع الأطراف.

2 ـ **تبنَّ منهجاً استراتيجياً شاملاً**: ينتهج القادة ذوو الحضور القوي ما يسمَّى في عالم الأعمال بمنظور «الرؤية البانورامية» يشير هذا التشبيه إلى قدرة القائد على الانفصال بذاته عن فوضى الآراء المتضاربة، ووجهات النظر المتعارضة ليبتعدَ قليلاً، ويرى الصورة الشاملة. من هنا تبرز أهمية تهميش المصالح والاهتمامات الشخصية وتطلعات الآخرين دون تمييز أو تحيُّز.

- **الشفافية**: القيم الجوهرية التي تعكسها

لكي تعزز قيمك بشكل إيجابي وفعَّال، عليك أن:

1 ـ **تحدد قيمك السامية**: اكتب المبادئ والقيم التي تلعب الدور الأكبر في تحقيق نجاحك وتميزك.

2 ـ **تركز على الأهداف المشتركة**: بدلاً من أن تبدِّد وقتك وجهدك في محاولة إقناع الآخرين - أو بالأحرى إجبارهم - على تبنِّي رؤيتك الشخصية، حوِّل تركيزك نحو الأهداف والرؤى المشتركة فيما بينكم. فإن كان هدفك - مثلاً - تقليص ديون المؤسسة، في حين اهتم زميلك بتقليص تكاليف العمليات المالية الداخلية، فسيكون بإمكانكما التعاون وتحقيق الهدف الأسمى وهو تطوير وتحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل.

المعتقدات الشائعة وإعادة تشكيلها		
المعتقد	**البصمة التي تنتمي إليها**	**المعتقد في شكله الجديد**
الثقة: « ينبغي على الجميع أن يثق بي ويقدر معرفتي وخبراتي الواسعة».	البصمة المتحكِّمة	«يمكنني أن أصقل خبراتي وأمزجها بخبرات الآخرين كي نخرج بأفضل النتائج».
المنظور الفكري: «هؤلاء أكثر مني خبرة، وآراؤهم ووجهات نظرهم هي الأصوب!»	البصمة المتراخية	«ينبغي أن نتبادل وجهات النظر المختلفة ـ بما في ذلك وجهة نظري ـ لنختار الأصوب من بينها».
الشفافية: «قد لا تفيدهم قيمي أو تجديهم مبادئي نفعًا، فلا داعي لذكرها!»	البصمة السلبية	«نحن نتبنَّى قيماً مختلفة، لكننا نتفق على هدف واحد».

ثانياً: تعزيز استراتيجيات التواصل

الآن وبعد أن أدركت كيف تخاطب وتُحدِث معتقداتك الذهنية، آن الأوان لأن تعمل على تعزيز استراتيجيات التواصل والتفاعل مع الآخرين. عليك بالإرشادات التالية لتتبنى بصمةً شخصيةً قوية:

- **ضع إطاراً مناسباً لرسالتك**: يحتاج القادة إلى توفير السياق الملائم لحشد الأشخاص والموارد بهدف إنجاز مهمة بعينها. ففي عام 2007، ألقى «ستيف بالمر» خطابًا في «كلية ستانفورد للأعمال»، والتي كان قد تخرج فيها، قبل أن ينضم إلى شركة «ميكروسوفت». أقرَّ «بالمر» بأنه قد راودته بعض الشكوك حول صواب قراره بترك الجامعة قبل إنهاء دراسته، وذلك بعد فترة وجيزة من انضمامه للشركة. عندئذ اصطحبه «بل جيتس» لتناول الغداء وقال له: «ربما تعتقد أنك قد جازفت بمستقبلك الدراسي والمهني لتعمل في شركة لا يتجاوز عدد موظفيها الثلاثين، لكن لا تنسَ أننا نعمل لنضع جهاز حاسوب في كل منزل وفوق كل مكتب» بهذا الإطار البسيط والشامل توَّج «جيتس» رؤيته ورسالته، فاستطاع «بالمر» أن يرى قراره من منظور مغاير تماماً، ويساهم في نجاح هذه الشركة العالمية.

- **حدِّد جمهورك**: قبل أن تشرع في التواصل مع شخص ما، راجع محادثاتك السابقة معه وأجب عن الأسئلة التالية: ما أفضل الطرق للتأثير في هذا الشخص: هل أن تكون واضحاً وصريحاً، أم حاسماً وغامضاً؟ هل ستركز في حديثك على النيّات، أم على الحقائق المجردة؟ ما النهج الذي يتبعه في التواصل مع الآخرين: هل يبادر بطرح الأسئلة، أم يصر على موقفه، أم يتقبل الآراء المختلفة بصدر رحب؟ ما الأمور التي

يعيرها اهتمامًا خاصاً: الوقت، أم كثرة الاجتماعات، أم النتائج؟ توفر لك إجابات هذه الأسئلة منهجاً عملياً وواقعياً للتواصل مع هذا الشخص بتأثير.

- **حدِّد الهدف من التواصل**: عليك أن تحدد مسبقاً الغرض من هذا التواصل ـ هل هو مزيد من الموارد، أو الوقت، أو الشفافية... إلخ ـ كي ينصبَّ تركيزُك وحديثُك على هذا الغرض. مع الحرص على أن تجذب الطرف الآخر إلى صفك ليشاركك الهدف والرؤية.

الإطار.. اختيار

بعد أن تطوِّر آليتك للتواصل الفعَّال مع جماهيرك المختلفة، ابدأ في اختيار الإطار الأنسب. يخضع التأطير الفعَّال للعديد من الأشكال نذكر منها:

- **التأطير الاستراتيجي**: يتم من خلال ربط رسالتك بأولويات ومتطلبات المؤسسة.
- **التأطير الهادف**: يتحقق بربط رسالتك بالأهداف والإنجازات المنشودة.
- **التأطير المجازي**: يتأتى باستخدام بعض التشبيهات والاستعارات التي تبث في رسالتك الحياة. فمثلاً، حين يخاطب المدير التنفيذي موظفيه قائلاً: «نريد أن نعمل كفريق كرة السلة، لا كفريق السباحة» فإنه يريد بذلك أن يحثهم على العمل الجماعي، لا الفردي.
- **التأطير الموسيقي**: أي استخدام عبارات رنَّانة تلخص رسالتك وفي نفس الوقت تطرب لها الآذان، وتُخلِّدها الأزمان.

متى يُصبح التواصلُ الفعـَّالُ ضرباً من المُحال؟

يستهين كثيرون بأهمية الإنصات والاستماع للآخر ـ لا سيما مَنْ تغلِب عليهم البصمةُ المتحكمة ـ مما يتمخَّض في نهاية المطاف، وبعد الكثير من الالتفاف، عن محادثات جوفاء. تجنَّب الحُجج التالية والتي يردِّدها هؤلاء لتبرير عدم رغبتهم وقدرتهم على استيعاب الآخرين:

- أنا أعرف ما سيقال؛ فلماذا أستمع لعشرين دقيقة دون طائل!
- لا أرغب في إضاعة المزيد من الوقت.
- لا أودُّ أن أشتت أفكاري وأفكار الآخرين.
- لا تهمني مواقف ورؤى الآخرين ومدى استيعابهم لمواقفي.
- أفَضِّل الحديثَ على الاستماع كي يستفيدوا من خبراتي ومعلوماتي.

ثالثاً: تحسين الطاقة البدنية

تؤثر الطاقة المتوهِّجةُ في داخلك بشكل ملحوظ، فيمن حولك أيًّا كان مظهرك أو براعتك في إلقاء المقدمات. فبدلاً من تَبَنِّي المقومات المفترضة للنجاح، هيئ نفسك جسديًا واستعد فعلياً، لأن تعكس طاقةً تجذبُ الناس، وتجذبُ معهم النجاحَ المنشود.

- **تأمل لغةَ الجسد**: لاحظ ردود أفعالك من إيماءاتك وإشاراتك ونظراتك وأصواتك وتعبيراتك. فحين يعلو صوتـُك أو تتسارع كلماتـُك - على سبيل المثال ـ فإنك تعطي انطباعاً بالسيطرة المتحكمة والتقليل من شأن

الآخرين، منزلقًا ـ بالطبع ـ إلى خانة البصمة المتحكمة. تأمل تلك التفاصيل البسيطة، واعمل عليها على الفور، ويفضل لو طلبت من العاملين معك أن يصارحوك بالأساليب التي تزعجهم، حتى يتسنى لك تجنبها فيما بعد.

- **أعد شحن طاقتك**: تختلف آليات شحن وتزويد الطاقة الجسدية من شخص إلى آخر. بعضنا يجد راحته في الحصول على قسط كافٍ من النوم، أو تناول قهوة الصباح، أو ممارسة التمرينات الرياضية، وغير ذلك الكثير. ولكن ثبت أن الأنشطة التي تقوم على الاسترخاء والتأمل تفيد القادة بشكل عام، ومن يميلون إلى «البصمة المتحكمة» بشكل خاص. أما الذين تغلِب عليهم البصمة المتراخية فتفيدهم الأنشطة التي تركز على تعزيز مواطن القوة واستثمار الطاقات الكامنة، وبالتالي تدعم نبرتهم الشخصية. ابحث عن النشاط الأمثل ومارسه بشكل استراتيجي، ومتواصل لتنعم بحضورٍ منقطع النظير.

- **كُن مرئياً**: لكي تضمن وصول رسالتك، عليك أولاً أن تدير شبكة من العلاقات الناجحة مع من حولك. فإن لم تمتلك هذه الشبكة، فاصنعها بنفسك، موازناً بين كلٍ من النبرة الشخصية، والنبرة الجماعية:

1 ـ **بادر بالطلب** (النبرة الشخصية): لا تتوانَ في طلب المعلومات أو المساعدات بشكل هادف، ومهذَّب، وواضح، ومباشر.

2 ـ **كن متعاوناً** (النبرة الجماعية): بادر بتقديم يد العون وإمداد الآخرين بالمعلومات والاحتياجات التي تقربهم من أهدافهم.

3 ـ **حقِّق مصالح مشتركة** (كلتا النبرتين): قابل الإحسان بالإحسان،

واحرص على أن تَصُبَّ مساعيك في بوتقة المصلحة العامة لا الشخصية.

قدِّم يد العون

بإمكانك ـ كمدرب أو قائد أو مدير ـ أن تضعَ الآخرين على بداية الطريق، نحو حضور قوي وبصمة مؤثرة من خلال:

- تحفيز الأشخاص على مصارحة بعضهم بعضاً، بمزايا وسلبيات كل واحد منهم، كي يدركَ كلٌّ منهم بصمتَه الحالية، وأثرَها في نفوس الآخرين.
- حثهم على وضع خطط شاملة لتطوير حضورهم بالاعتماد على محركات الحضور الثلاثة.
- تقديم النصح، والتوجيه الشخصي، والإرشاد الجاد.
- الاحتفال بالنجاحات ومكافأة الإنجازات.

القيادة من القلب

ليست «البصمة الشخصية» القوية سمةً فطريةً يولدُ بها الإنسانُ كما يظن ويرى ويقول بعض خبراء القيادة؛ وإنما هي أسلوبُ حياةٍ نكتسبه بالممارسة والجد والمثابرة. فأياً كان منصبك، فما زالت أمامَك الفرصةُ لتفرضَ حضورك. ولكن تذكَّر أن الحضورَ القيادي التزامٌ أبديٌّ ونهائي، وليس موقفاً عابراً وهاجساً متقلباً. فبمجرد أن تضع قدمك على بداية الطريق، فإن التراجع يعتبر نوعاً من التهاون، والتقصير، والاستسلام. فإن أحسست

ببعض مشاعر النكوص تقترب منك، فتذكّر مزايا الحضور والبصمة المؤثرة التي لا يُطاولها نجاحٌ غيرها أبداً. ولسوف يَحثُّك هذا على مواصلة السير على نفس الدرب، وهذا هو جوهر القيادة من القلب.

المؤلفتان:

إيمي جين سو:
درست «علم النفس» في جامعة «ستانفورد» وإدارة الأعمال في جامعة «هارفارد» وتتخصص في تدريب القيادات على التأثير وإدارة التغيير.

موريل ميجنان ويلكينز:
تحمل ماجستير إدارة أعمال من جامعة «هارفارد» وتعمل خبيرة في التواصل، كما تدرب القادة على فرض حضورهم الإيجابي في بيئات العمل.



التنفيذ هو الاستراتيجية

هكذا يحقق القادة أعظم الإنجازات في أسرع وقت

تأليف:

لـــورا ســـتاك





هل صار التخطيط الاستراتيجي مجرَّد ذكرى؟

في ظلِّ التقدُّم السريع الذي شهده عالم الأعمال في العقود الماضية؛ بدأ كثير من القياديين والمديرين التنفيذيين ينعون التخطيط الاستراتيجي التقليدي، ويعتبرونه من الممارسات التي مضى زمنها، أو تراجع دورها. ففي زمن تولد فيه الأفكار والمنتجات اليوم، وتموت غداً، كان لا بد من إعادة النظر في الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط طويل المدى في صناعة وإدارة المستقبل. وقد ذهب بعض خبراء التغيير والابتكار والتطوير إلى اعتبار التخطيط عملية بيروقراطية بطيئة تحاول أن تمارسها عقول منفتحة في مكاتب مغلقة. ويرى أنصار التغيير الجذري أن التخطيط هو عدو التنفيذ؛ لا لشيء، إلا لأنَّ الاهتمام في الأول كان وما زال يتم على حساب الثاني. هذا فضلاً عن أنَّ «المنفِّذين» كانوا ـ بقصد أو من دون ـ

يخالفون دائماً ما يتلقَّونه من استراتيجيات مرسومة، وينفِّذونها بناءً على خبراتهم السابقة، وانطلاقاً ممَّا يواجهونه على أرض الواقع.

هل نخطِّط طريقنا إلى العظمة أم نخطوه؟

يعتمد القادة اليوم على فرق العمل في اتخاذ قرارات «تنفيذ» الاستراتيجيات. وبالتالي فقد غدا التنفيذ استراتيجية في حدِّ ذاته! فنحن لا «نخطِّط» طريقنا إلى العظمة فحسب؛ وإنَّما «نخطوه» ؛ أي «ننفِّذه». فلا مجال أو وقتاً للفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، لأنهما وجهان لعملة واحدة. فما جدوى الاستراتيجيات والخطط إن لم تجد من ينفِّذها على أرض الواقع.

الاستراتيجية الناجحة

تعتمد الاستراتيجيات التي تدعم التنفيذ على المقوِّمات الأربعة التالية:

- **التكامل**: ليس من السهل فهم العلاقة بين الهدف، والاستراتيجية، والتكتيك. فالهدف هو ما تودُّ إنجازه في فترة زمنية محدَّدة. والاستراتيجية هي الخطَّة بعيدة المدى التي ستحقِّق الهدف. أمَّا التكتيك فهو الخطوات القصيرة والسريعة التي ستساعد في تحقيق الاستراتيجية المرسومة. وبالتالي فإنَّ التنفيذ الفعَّال هو المسافة الديناميكية التي تصل بين الهدف وبين تحقيقه. وتبدأ المشكلات عندما يتعامل المدير مع كلِّ عنصر من هذه العناصر على حدة. فتكون النتيجة: استراتيجيات رخوة ونتائج هشَّة. أما التكامل فهو الخلط بين العناصر الأربعة حتى تتداخل وتتفاعل منصهرةً في بوتقةٍ واحدة.

- **المرونة**: دورك الرئيس كقائد هو طرح استراتيجية المؤسَّسة، وتحرِّي

الدقَّة والشفافية إبَّان رسمها. وهنا لا بدَّ أن تتمتَّع استراتيجيتك بالمرونة في التكتيك والخطط بعيدة المدى، كي يتسنَّى لموظَّفيك (أو منفِّذيك) السير في الطريق المرسوم، لتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسَّسة وفقاً لرؤيتهم الخاصة.

- **السرعة**: يجب أن تتمتَّع الاستراتيجية التنفيذية بعامل السرعة، وأن تزيد سرعتها على السرعة التي يعمل بها العالم من حولنا. يتطلَّب تحقيق النتائج التأهُّب ثم الانطلاق بالتخطيط والتنفيذ معاً. ومن ثمَّ فإنَّ التزامك بدفع العجلة وتسريع دورانها يساعد ويسهِّل إعادة ترتيب الأولويات قبل فوات الأوان.
- **المصداقية**: لكي تضمن تنفيذ الأفكار والخطط الرائعة والمتسارعة، يجب أن: تلتزم بتحديد الأولويات التي ترتقي بالأداء وتحقِّق الأهداف؛ وبزيادة سرعة التنفيذ من خلال: التحفيز وتوفير الموارد، والعدل في التعامل.

مفاتيح التنفيذ الفعَّال

يخضع التنفيذ الاستراتيجي الفعَّال إلى أربعة عوامل تشكِّل ما نسميه: «المنهج التنفيذي» الذي يشمل: الرفع، والمناخ الصحي، والتناغم، والدفع. ويشكِّل هذا المنهج تنفيذاً واقعياً لمقوِّمات الاستراتيجية الناجحة: التكامل، والمرونة، والسرعة، والمصداقية، فيكفل للقادة التنفيذيين الخروج بأفضل النتائج الممكنة.

أولاً: الـرفـع

كلنا نعرف الرافعة التي تتكوَّن من قاعدة خشبية أو معدنية مُحمَّلة على نقطة

ارتكاز لتعظيم مقدار القوَّة المدخلة وتمكين قوَّة الارتداد من رفع الأحمال الثقيلة.

تنطبق آلية عمل الرافعة على العمل ذاته لأنَّها تيسِّر عملية التنفيذ الاستراتيجي. والمؤسَّسات الاستثنائية وحدها هي التي تستثمر قواها الرافعة لتوليد طاقة دافعة ترتقي بأدائها كما يلي:

- القوَّة المدخلة = القائد (أنت)
- القــــاعـــــدة = الموظَّفون وفرق العمل
- نقطة الارتكاز = الموارد والوسائل المتاحة
- الهـــــــــدف = المؤسَّسة (التي تحاول النهوض بفضل الاستراتيجية المرسومة).

يخلق التناغم بين المكوِّنات الأربعة ما نطلق عليه «الرافعة». فالاعتماد على وزن استراتيجيتك، تستطيع القوَّة الناتجة رفع الحمل الثقيل (المؤسَّسة). ولذا، فإنَّك كلَّما اعتمدت على الموظّفين المناسبين، في الأماكن المناسبة، وبالأدوات الملائمة، امتلكت القوَّة التي تمكنك من تنفيذ أولوياتك الاستراتيجية بسهولة. وهذه هي آليات الرفع التي تُمكـِّن فرق العمل التنفيذ بسرعة ودقَّة.

أ ـ ضاعف القوَّة المدخلة

أسهمت أدوات الإدارة الحديثة في نهاية أسطورة المدير الجبار، ليحلَّ مكانه القائد «الشريك». القائد الجديد يعرف متى، وكيف، وماذا يفوِّض لموظَّفيه، ليبثَّ في نفوسهم روح المخاطرة والإبداع. التفويض المناسب

يدعم التغيير المؤسَّسي ويعيد توجيهه من الداخل إلى الخارج. وهذه بعض المداخل التي ستساعد على تمكين موظَّفيك من الأولويات والاستراتيجيات المؤسَّسية، لتحقِّق أهداف مؤسستك، من دون أن تثقل كاهلك بالمسؤوليات والمهمَّات:

- **انتقِ فريق العمل**: اختر كل عضو في الفريق وفقاً لمهاراته وقدراته الخاصَّة والقيمة التي يضيفها. اعرف نقاط ضعف ومواطن قوَّة كلٍّ منهم كي تسند وتوزع المهمَّات لكلٍّ وفقاً لقدراته.
- **ارسم الحدود**: وضِّح حدود السلطات والصلاحيات المخوَّلة إليهم. كن دقيقاً وصارماً في رسم الحدود لتتجنَّب تضارب المهمَّات وتسدَّ الفجوات التي يمكن أن تتسرَّب طاقات الفريق من خلالها.
- **شجِّع المبادرات**: أتِح لموظفيك الفرصة كي يفاجئوك ويبهروك بحلولهم المبتكرة.
- **لا تتنازل**: شتَّان بين التفويض والتنازل. لا تتخلَّ عن مهمَّاتك القيادية، وراقب سير العمل على مستوى الأفراد والفرق، وتدارك الأخطاء قبل وقوعها.
- **ادرس النتائج**: ركِّز على المهمَّات التي تحب أن تؤديها والتي لا يقوى على تنفيذها أحد سواك، واترك الباقي للفريق، ثم راقب مدى تأثير التفويض على تدفُّق العمل، وحلِّل أوجه القصور إن كانت النتائج غير مرضية.

وضِّح رؤيتك.. لتحقِّق غايتك

بمجرَّد أن تتولَّد الثقة بينك وبين فريق العمل، عَمِّق التواصل الفعَّال وارفع

قيمة الأولويات واشرح الرؤية المؤسَّسية، وهذا يتطلَّب العمل مع الفريق على أكثر من محور:

- **الإصغاء**: استقبل آراء الفريق برحابة صدر وتعامل معها بجدية. ولا تظن أنَّك أكثر منهم معرفة لكونك أعلى منهم منصباً؛ فالنجاح هو ثمرة الجهد الجماعي، وتلاحم الخبرات.

- **الحوار**: تعرَّف على الجميع وتحاور معهم بآذان صاغية وعقل مفتوح، محاولاً سبر أغوارهم واستكشاف رؤاهم. أبدِ تقديراً خاصاً لدورهم في التركيز على الأولويات المؤسَّسية.

- **التفويض**: تفويضك لمديري الصف الثاني لا يكفي. شجِّع التفويض بين رؤساء الفرق وأعضائها، وبين أعضاء الفرق بعضهم وبعض، حتى يصبح الجميع شركاء في العلم وفي النجاح.

ب ـ عزِّز قاعدتك

مَتِّن القاعدة المؤسَّسية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومتِّن كل أعضاء الفريق ووفِّر لهم الإمكانات التي تؤهِّلهم لتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات في أحرج اللحظات. كلُّنا متساوون أمام القانون، ولكن الحال ليس كذلك في بيئة العمل. نحن نتفاوت في المهارات والقدرات التي نتمتَّع بها. ذلك التفاوت هو الذي يصنع فرقاً بين شخص وآخر. والعدالة هنا غير المساواة. العدالة هي أن نثمِّن الفرق بين قدرات كل شخص وآخر، وألا نساوي بين ذوي الأداء الاستثنائي وذوي الأداء المعتدل. فهناك من يقفزون بأدائهم ليحقِّقوا عشرات أضعاف ما يحقِّقه العاديون. لتفرِّق بين الاستثنائيين والعاديين انظر فيما يلي:

- **السيرة الذاتية**: تمنحك السيرة الذاتية للمرشَّح بعض المؤشِّرات حول أدائه السابق ـ ومن ثمَّ المستقبلي. فإن كان أحدهم قد قفز بسرعة عبر الهرم الوظيفي في عمله السابق وحفلت سيرته بالإنجازات، فأنت أمام موظَّف استثنائي.

- **الميول الإبداعية**: يواجه الاستثنائيون تحدِّيات العمل بقوَّة ليوظِّفوا قدراتهم الإبداعية في ابتكار حلول استثنائية مذهلة. اسأل مرشَّحيك عن استجابتهم لبعض المواقف الافتراضية كي تختبر سرعة، وواقعية، وفاعلية الحلول التي يخرجون بها.

- **الطموح**: يتمتَّع الاستثنائيون بنظرة مستقبلية تفاؤلية قوامها الطموح والتطلُّع نحو الأفضل. فلديهم من الثقة والأمل ما يؤهِّلهم لمواجهة التحديات من دون الحاجة إلى تحفيز خارجي.

- **إدارة الوقت**: يتقن الاستثنائيون استراتيجيات إدارة الوقت مع الموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، ومضاعفة إنتاجيتهم في العمل والحياة.

بالطبع لا نستطيع أن نصدر حكماً أو نكوِّن صورة كاملة عن شخص ما، من خلال الشكل الخارجي، وإنَّما يتسنَّى لنا ذلك من خلال مراقبة الأداء وتقييم النتائج. فحذارِ أن تخلط بين المظهر والجوهر. الاستثنائيون دائماً يعتمدون على الأداء الباهر والنتائج المذهلة، وهم الذين يستحقون وقتك وجهدك وتحفيزك.

ج ـ عظِّم دور نقطة الارتكاز

كلما أبدعت في استخدام نقطة الارتكاز بالرفع والدفع والتمركز المناسب،

زادت كثافة القوَّة الكلية الناتجة. فحين توفِّر لفريقك ما يلزم من الموارد: الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة ـ تضاعف قوَّة الركائز التي تقوم عليها عملية التمكين برمَّتها. بعض الموظَّفين ـ مثلاً ـ يحبِّذون امتلاك أجهزتهم الشخصية للتمتُّع بعوامل السرعة والتركيز والعمل في كل زمان ومن كل مكان، من دون انتظار أو هدر للوقت والأفكار. وهنا يتجلَّى دورك كقائد في بناء منظومة تواصل شاملة وعاملة ومتناسقة، فتتيح لموظَّفيك فرصة الدمج بين النظم المتكاملة وتزيد من سرعة الأداء. وهنا عليك بما يلي:

- **افتح قـنوات التواصل المعرفي**: تتفاقم ظاهرة «الصوامع المعرفية» حين يحتكر بعض الموظفين المعلومات ويحرمون منها غيرهم. يحدث ذلك نتيجة انسداد بعض قنوات تدفُّق المعلومات بين الإدارات المختلفة.

- **تفهم احتياجات الجميع**: قد يتوجَّه ولاؤك لفريقك أو بعض أفرادك، بينما عليك أن تتعاطف مع مؤسَّستك، وأن تجاهد ألا تنحاز إلى مصلحتك الخاصة، أو إلى طرف على حساب طرف آخر.

- **مارس التقدير لا التقتير**: عبِّر عن مدى تقديرك لجهود كل الفرق ولا تبخل عليهم بالشكر والثناء. تواصل وتفاعل وتحاور وتشاور كي تفيد وتستفيد.

التدريب جوهر التمكين

من الطبيعي أن تتصدَّع المؤسَّسة إن لم تتمتَّع بالمتانة والمرونة وبالمقابل، لن تستطيع مطالبة موظَّفيك بما يفوق مهاراتهم ومعارفهم وطاقاتهم. وهنا

يبرز دور التدريب الذي يعتبر أهم وأقوى أشكال التمكين والتمتين. من الضروري أن توظف التدريب بشكل هادف، إلى جانب الإرشاد والتوجيه الفردي. وفِّر لموظَّفيك كل أنواع التدريب كي يسدُّوا الثغرات ويتجاوزوا التوقُّعات، ومنها:

- التدريب الأخلاقي والقيمي.
- **التدريب التقني**: يرفع كفاءة الأفراد في إنجاز المهمَّات في مجالات: (النظم والتطبيقات وقواعد البيانات... إلخ.)
- **التدريب المهاري**: يرفع المهارات في الفردية والذهنية مثل: ترتيب الأولويات، والتفكير الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وترتيب الأولويات.
- **التدريب الشخصي**: يعزِّز مواطن قوَّتهم بالتركيز على المهارات الداخلية وتمتين السمات الشخصية التي تميز كلاً منهم عن الآخرين.

استراتيجية تعظيم الإنتاجية

تتحقَّق الأرباح من خلال زيادة الإيرادات وإعادة استثمارها؛ إمَّا عبر تقليل التكاليف، أو تسريع دورة الإنتاج، أو كليهما معاً. أما النمو وتحقيق قصب السبق والمرتبة الأولى فلا تتأتى إلا من خلال:

- شبح البيروقراطية والتخلص من النمطية التي تبدِّد الوقت والجهد.
- تقويم السلوكيات والطاقات السلبية التي تسمِّم مُناخ العمل.
- التركيز على التأثير والإلهام.
- تحديث البرامج وتوفير التطبيقات التي تزيد السرعة والدِّقة.

- التخلُّص من المشتِّتات الداخلية وعوامل الإرباك الخارجية.
- **رفع شعارات**: «الإبداع هو الجوهر»، و«التنفيذ هو المخبر» والباقي تفاصيل.

تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات سيجنِّبك مخاطر الفشل، ويجذب إليك المواهب، ويرفع مستوى الجودة؛ وهذه هي وصفات تحقيق النمو.

ثانياً: المناخ وبيئة العمل

يعتمد التنفيذ الفعَّال على وجود بيئات عمل خلاَّقة وداعمة للإنجاز والإبداع. فما دور القائد إن لم يتحمَّل مسؤولية خلق ثقافة مؤسَّسية تبثُّ روح المبادرة في موظَّفيها وتحفِّز التلاحم لتحقيق الأهداف والرؤية المؤسَّسية الشاملة؟! يتحقَّق ذلك بتبنِّي الاستراتيجيات التالية:

أ ـ بناء الثقافة المؤسَّسية

تتشكَّل ثقافة المؤسَّسة من قواعد غير مكتوبة، وسلوكيات يتبنَّاها العاملون ويمارسونها تلقائياً. وتعتبر علاقة الموظَّفين بقائدهم من أهم العوامل التي تصوغ المُناخ العام، وتؤثِّر في مدى التزام الموظَّفين بالأهداف المؤسَّسية. فكيف تخلق روابط وطيدة بينك وبين فريقك؟

- **اتخذ من التميُّز منهجاً**: حفِّز موظَّفيك على التميُّز والتألُّق بشكل يومي، لا بالأحاديث الرنَّانة، وإنَّما بالقدوة الحسنة والنزاهة والمصداقية في كلِّ تصرُّفاتك وقراراتك. عندها فقط يستوعب الموظَّفون رؤيتك ويفهمون منهجك، ويحذون حذوك، ويبدؤون بتنفيذ المهمَّات المناسبة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.

- **مهِّد الطريق وحمِّل المسؤولية للفريق:** طبِّق المبادئ التالية لبناء بيئة عمل تجعل الجميع مسؤولين:

ـ **ارسم الصورة الكاملة:** لا يمكن للموظَّفين أن يؤدُّوا أدوارهم قبل أن يدرك كل دوره. يجب أن يعرفوا كيف يلعبون أدوارهم ولماذا.

ـ **حدِّد التوقُّعات:** ضع المعايير القياسية التي توضِّح الحد الأدنى للأداء المقبول، والحد الأعلى الذي يجب تحقيقه، والإطار الزمني الحاسم لتحقيقه.

ـ **قيِّم الأداء:** قدم إفادة عائدة للجميع، عبر التوجيهات والتعليقات؛ سواء كانت سلبية أم إيجابية. واجه كلَّ فرد بمعدلات أدائه على حدة؛ سواء كانت سارة أم مخيبة للآمال.

ـ **كن ملهماً:** اجعل كلَّ من حولك فخوراً بعمله معك؛ وكن مُنصِفاً وصارماً وصادقاً وحاسماً وألهم الجميع ليسلكوا منهجك، ويترسَّموا خطاك.

التخطيط التعاوني

تتمخَّض الجهود المتمركزة حول رأي أو فكرة واحدة، عن خلل في النتائج والتوقُّعات. ولذا على الفرق المختلفة انتهاج التخطيط التعاوني على كلِّ المستويات. يتحقَّق هذا المنهج إذا ما اتفقت الفرق على الأسس والمبادئ التالية في مشروعات المؤسَّسة:

- الأهداف المشتركة.
- معايير قياس معدَّلات التقدُّم.

- النتائج المتوقَّعة.
- الإطار الزمني المحدَّد.
- المهمَّات المُسندَة إلى كلِّ فريق ودوره في تحقيق النتائج المستهدفة.
- تقسيم الموارد المتاحة بالعدل بين جميع الفرق.

أشعل فتيل الإبداع

تتطلَّب بيئات العمل قدراً من النظام والحزم والروتين أيضاً؛ كي يستقيم العمل وتُنجَز المهمَّات. إلا أنَّ ذلك لا يحول دون إتاحة المجال للعفوية والتلقائية والإبداع والاستمتاع. فإن كنت تنشد بيئة عمل حافلة بالنجاحات والإبداعات، فعليك بما يلي:

- أوجد بيئة عمل قوامها التواصل والانفتاح والإيجابية. فقد لجأت بعض المؤسَّسات إلى تخصيص جزء من وقت العمل ليمارس الموظَّفون هواياتهم المفضلة، أو يشتركوا معاً في بعض الألعاب الترفيهية، أو يجتمعوا حول طاولة واحدة لتناول الغداء الجماعي. مثل هذه الأساليب وغيرها الكثير تحفِّز المرونة العقلية والتفكير المتحرِّر للموظَّفين فتتمخَّض في النهاية عن حلول إبداعية.
- استخدم أساليب تحفيز متنوِّعة كالهدايا والترقيات تدفعهم نحو مزيد من الإبداع.
- شجِّع ثقافة التنوُّع والاختلاف. فالإبداع ما هو إلا ثمرة الأفكار والآراء ووجهات النظر وأساليب العمل المتنوِّعة بل والمتباينة.
- تجنَّب العقوبات والجزاءات ما استطعت إلى ذلك سبيلاً. الإبداع

يتطلَّب قدراً من المخاطرة وتقبُّل الفشل بصدر رحب. فإذا خاف موظَّفوك من العقوبات والجزاءات فلن يجرِّبوا في البداية، ولن يبدعوا في النهاية.

ب ـ معانقة التغيير

يقال إنَّ التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة. يدرك القائد الاستثنائي أنَّ النجاح لا يتحقَّق في عالمنا المتقلِّب إلا من خلال بيئات وفرق عمل مرنة وقابلة للتجديد والتطوير. كلَّما مهَّدت للتغيير القائم على المبادرات والتوجُّهات الإيجابية، استجاب لك وآزرك معاونوك. فإذا ما برزت بعض التوجُّهات والمفاهيم السلبية، يمكنك تحويلها إلى سلوكيات ومواقف إيجابية من خلال الخطوات التالية:

- **إبراز المنافع**: حوِّل تفكير موظَّفيك نحو مزايا التغيير ـ مهما بدا مزعجاً في بادئ الأمر. اضرب عدداً من الأمثلة المشهورة في هذا السياق. هناك مثلاً تطوُّرات وسائل الاتصال من الخيول إلى الحمام الزاجل ثمَّ البريد والبرق والهاتف ثمَّ الفاكس والإنترنت، حتى دخلنا عصر الهاتف الذكي والاتصال الرقمي المرئي. وهناك أيضاً نموذج شركة «كوداك» والتصوير الفيلمي التقليدي، وكيف أفلست الشركة لأنَها اخترعت التصوير الرقمي وتلكأت في تَبَنِّيه وتطويره.

- **حوِّل التحديات إلى فرص**: اشرح مفهوم التغيير باعتباره فرصة ذهبية لاكتساب الخبرات الجديدة، وتحسين جودة العمل، وزيادة مرونة العقل.

- **حفز التغيير المتدرِّج**: التغيير لا يعني أن تتخلَّص من كل أدواتك

ومناهجك القديمة، لتتحوَّل عنها إلى أخرى جديدة؛ وبين عشيَّة وضحاها. التغيير الحقيقي يتخلَّل العقول، ثم يتسلَّل إلى الأنظمة، ويسير بخطوات وئيدة حتى يترسَّخ، فيتصدَّى لكلِّ محاولات الإحباط المحتملة.

ج ـ تمكين الموظَّفين الملتزمين

الموظَّفون الملتزمون والمرتبطون بالسياسة والأهداف المؤسَّسية هم محرِّكو التنفيذ الاستراتيجي الفعال. الموظَّف الملتزم يبذل قصارى جهده لينفِّذ دوره على أكمل وجه، ويفخر بإنجازاته، ولا تزيده الإخفاقات إلا إصراراً. ولكي تنعم ببيئة عمل حافلة بهذا النمط من الموظَّفين، لا بدَّ أن توفِّر أكثر من آلية للموظَّفين كي يعبِّروا عن آرائهم بصراحة، ويتلقَّوا الإفادة الراجحة الصادقة. يقودنا ذلك إلى مفهوم «الإدارة بالتجوال» حيث يتجوَّل المديرون في أرجاء المؤسَّسة ليعيشوا الواقع ويتفاعلوا مع العاملين بدلاً من الانعزال في أبراجهم العاجية. التجوال يشجِّع الموظَّفين على التعبير عن مخاوفهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم المختلفة. فالإدارة بالتجوال تحقِّق الفوائد التالية:

- تحطيم الحواجز وتحفيز الأفراد من خلال التواصل وجهاً لوجه، بدلاً من الاكتفاء بالبريد الإلكتروني.
- خلق بيئة عمل تنتصر للإنجاز ومؤمنة بالتنفيذ، ومن ثمَّ موظَّفين جادين وملتزمين.
- ترسيخ الرؤية والأهداف المؤسَّسية في نفوس كل الموظَّفين.
- تغيير مفهوم القائد المتعالي وتأصيل مفهوم القائد الشريك والمتفهِّم لاحتياجات موظفيه.

ثالثاً: التناغم

يشير التناغم إلى الوفاق القائم بين الأولويات المؤسَّسية الشاملة من ناحية، وبين جهود ومساعي الموظَّفين اليومية من ناحية أخرى. هنا يبرز دورك كقائد في تحفيز ومساندة مرؤوسيك ليتجاوزوا معدلات الأداء التقليدية ويرفعوا جودة الإنتاج. فلم تعد سياسة «القيادة عن بعد» تؤتي ثمارها الآن. لتحقيق التناغم الفعَّال عليك بالاستراتيجيات التالية:

أ ـ اربط موظَّفيك بالمهمَّة المؤسَّسية

لا يقتصر دورك كقائد على توضيح المهمَّة المؤسَّسية فحسب، بل وتوضيح دور كل موظَّف في تحقيقها. ساعد موظَّفيك في استيعاب الأولويات الاستراتيجية واخلق نوعاً من الارتباط النفسي والذهني فيما بينهم. فكثيراً ما تخفق الاستراتيجيات المؤسَّسية بسبب انعدام التناغم بين الخطط والتكتيكات قصيرة المدى من ناحية، وبين رسالة المؤسَّسة من ناحية أخرى. يحدث ذلك غالباً نتيجة عدم تقدير جهود وأدوار الموظفين. فكيف لهم أن يشعروا بأهمِّيتها إن لم يخبرهم مديروهم بذلك! وهنا تبرز ضرورة أن ينال كلُّ موظَّف قدره من التقدير، نظير جهوده وإنجازاته، فيشعر بقيمة إسهاماته ويرتبط برسالة مؤسَّسته. ويمكنك استخدام «التاءات الثلاث» لتحقيق ذلك:

- **التحدُّث**: لا تتوقَّع أن يستوعب الموظَّفون رسالة مؤسَّستهم بمفردهم، تحدَّث إلى كلِّ عضو من فريق العمل على حدة، وسلِّط الضوء على الأدوار المسندة إليه، وأهميتها في تحقيق رؤية وأهداف المؤسَّسة، بمجرَّد أن يدركوا أهمية جهودهم، ستتجه طاقاتهم نحو مزيد من المبادرات.

- **التأكيد**: أكِّد على أهمية أدوارهم من حين إلى آخر، بإطْلاَعهم على تطوُّر العمل بالأرقام، ليروا ثمرة اجتهادهم ويحفَّزوا نحو مزيد من الإسهامات والنجاحات.

- **التدريب**: تقديم برامج تدريب مناسبة لتمكين فريق العمل من مواكبة أحدث آليات وطرائق التنفيذ والإنتاج، ولإثراء سيرهم الذاتية بالمهارات الاستثنائية.

تعتبر الخطوات الثلاث السابقة استثماراً طويل الأجل. فما تنفقه الآن سيوفِّر عليك الكثير مستقبلاً. فخير لك أن تستثمر وقتك في أن تتحدَّث، وتؤكِّد، وتدرِّب فريقاً من الموظَّفين الملتزمين، والحريصين على تنفيذ المهمَّات المؤسَّسية، من أن تعمل مع موظَّفين لا يدركون أدوارهم ولا يتخيَّلون سبب وجودهم في بيئة العمل هذه.

ب ـ خطّط لتحقيق الأهداف

قد تكون السرعة عنصراً رئيساً في عملية التنفيذ الاستراتيجي، لكنَّها ليست العنصر الوحيد. فكثيراً ما يتسبَّب الاندفاع نحو مشروع ما من دون تخطيط مسبق في إبطاء العمل أو توقفه. وهنا يأتي دور القائد في تحقيق التناغم بين جهود فريق العمل وبين أهداف المؤسَّسة، ولا يتحقَّق ذلك إلا بالتركيز الاستراتيجي الهادف:

- **حدِّد موقعك**: قيِّم وضعك الراهن من حيث الاستقرار المالي، والبنية التحتية، والتكاليف الإدارية، وتكاليف العمال، وحصَّة السوق... إلخ.

- **حدِّد رؤيتك ومهمَّتك**: إن لم تتمكَّن من التعبير عن رؤيتك ومهمَّتك

الكلية في جملة واحدة، فكيف لك أن ترسم وتمهِّد الطريق إليها؟

- **أزل الحواجز**: تخلَّص من العزلة المعرفية وحفِّز التواصل الفعَّال بين أعضاء الفرق، كي تتجنَّب تضارب المهمَّات والأهداف.

- **قيِّم الأداء**: راقب منحنيات الأداء على الدوام وعن كثب، كي تتدارك أيَّ تراجع مفاجئ. أزِل العقبات التي تعرقل العمل، وتحول دون ممارسة الموظَّفين لأدوارهم، ومن ثمَّ تحقيق أهداف المؤسَّسة

القيـــادة من أسفـل إلى أعلى

اعتاد القادة فيما مضى صياغة الخطط والأهداف في مكاتبهم العليا، ثم يتسلَّمها مرؤوسوهم في أسفل السلم الإداري، ويشرعون في تنفيذها. ولكن تبدَّل الحال ليصار إلى تصعيد الأهداف من أسفل إلى أعلى فقد أصبحت القرارات ملكاً لمن ينفِّذها؛ أي للموظَّفين. أمَّا القادة فتتلخَّص مهمَّتهم في كتابة الخطوط العريضة وتحديد الأولويات، ليتولَّى ـ بعد ذلك ـ موظَّفو الصفوف الأولى مسؤولية صياغة الأهداف. أي أنَّ مهمَّة القائد في خضم هذه الممارسة لم تعد تحديد الهدف، وإنَّما الاستفسار ومتابعة الخطط والأساليب التي يتبنَّاها فريق العمل لتحقيق الهدف. المهم هنا هو أن يظلَّ هذا الحوار المثمر قائماً بين القائد وفريقه، فيسأل ويراقب الأوَّل، ويجيب وينفِّذ الآخر.

قادة الصف الثاني والثالث

تُمكـِّن القيادة من أسفل إلى أعلى مديري الصف الثاني ومساعديهم من المشاركة في صُنع القرارات، بدلاً من مجرد تبنِّيها. وقد كان «جاك ويلش» من أكثر قادة المؤسسات العالمية نجاحاً في تمكين مديري الصف الثاني،

بتطبيقه للقيادة الموقفية التي وضع أسسها «كن بلانشارد» مؤلف كتاب «مدير الدقيقة الواحدة». في بدايته مع «جنرال إليكتريك» اعتمد «ويلش» على الترغيب والترهيب. وعندما تغيَّرت استراتيجية الشركة، وجد أن أسلوبه لم يعد يصلح للرؤية الجديدة. فغيَّر أسلوبَه في القيادة، بعدما استعان بأحد المدربين الشخصيين، واكتشف أنه يُكلِّف نفسه أكثر من وسعها في العمل. فقد كان يشرف ويتابع كل شيء، مما أثقل عليه المسؤوليات والضغوط. فكان الحل هو أن يسمع أكثر من موظفي الصفوف الأمامية، ويفوِّض كل ما يستطيع تفويضه إلى مديري الصف الثاني، وألا يسمح لنفسه بالعمل لفترة تزيد على 8 ساعات يومياً.

رابعاً: الـدفـع

من بين كل المسؤوليات القيادية، تتمتَّع قدرة القائد على تمهيد وتعبيد طريق النجاح لموظَّفيه بأهمية بارزة. يتضمَّن ذلك التحكُّم في سرعة التقدُّم، وتذليل العقبات، ودفعهم للمضيِّ قدماً، وتحقيق الأهداف المنشودة. اتَّبع الاستراتيجيات التالية لتدفع بموظَّفيك إلى الأمام.

أ ـ أزِح العقبات

تتلخَّص الفاعلية في تحقيق أعلى معدَّلات الإنتاج بأقلِّ وقت، وجهد، وتكلفة، إذ يعتبر عنصر الوقت هو الأكثر تكلفة من بين هذه العناصر، لتتجنَّب إهدار الوقت لا بدَّ من اكتشاف وإزاحة العقبات التي تحول دون تقدُّم الفريق بأقصى سرعة ممكنة، ولكي تخلق بيئة عمل قائمة على السرعة والإلحاح عليك بما يلي:

- **حدِّث قائمة المهمَّات**: وثِّق المهمَّات التي يتولاها كلُّ فرد في فريق

العمل حتَّى وإن بدت ثانوية أو فرعية، وضعها أمام الجميع. حدِّث القائمة دورياً لتعكس الواقع.

- **أسِّس قاعدة دعم شاملة**: راقب معدَّلات الأداء والإنتاج وكافئ المجتهدين والمبدعين ليقتدي بهم من حولهم. وزِّع المهمَّات على أعضاء الفريق بالتساوي حتَّى لا يتأثَّر تدفُّق العمل بغياب أحدهم.
- **تجنَّب التضارب**: حين تجمعك بعض المشروعات بفرق عمل أخرى، أسِّس مجموعة من المبادئ المتفق عليها لتيسِّر التفاعل بين جميع الأطراف، وتكفل تحقيق النتائج المرجوَّة، ويمكن لمثل هذه المبادئ تحقيق ما يلي:

ـ تبادل الآراء ووجهات النظر قبل اتخاذ أي قرارات أو القيام بأية مبادرات.

ـ تحديد قواعد إدارة الاجتماعات ومن يديرها والوقت المحدَّد لكل منها.

ـ اختيار ممثلي الفرق لينوب كلٌّ منهم عن فريقه.

ـ تحرِّي المرونة والسرعة في تفاعل أعضاء الفرق بعضهم مع بعض.

الوقت من ذهب

يعتبر البطء في اتخاذ القرارات من أخطر مبدِّدات الوقت، والتي عليك كقائد أن تتصدَّى لها بقوَّة. ففي كثير من الأحيان تكون سرعة اتخاذ القرار أهم من القرار ذاته! ويمكنك تسريع عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- استجمع قواك الذهنية قبل أن تشرع في اتخاذ أيِّ قرار، كي لا تبدِّد الوقت لاحقاً في إجراء التعديلات.

- ادرس الموقف من جميع الجوانب. فإن لم يكن ذا جدوى، فتوقَّف في الحال؛ فلا حاجة لتضييع الوقت فيما لا يجدي.
- ابحث وادرس وفتِّش عن جذور الموقف كي تتخذ القرار الأنسب في أقصر وقت ممكن.
- حدِّد المسار الأمثل للخروج من الموقف وابدأ في التنفيذ من دون تردُّدٍ أو توانٍ.

ب ـ حارب التردُّد

من لم يحاول منا تطوير مهاراته في إدارة الوقت، ليتخلَّص من المشتِّتات، ويختزل قائمة المهمَّات، بهدف التركيز على المهمَّات الضرورية والمؤثِّرة يتطلَّب توفير الوقت تفكيراً متعمِّقاً قبل اتخاذ أي قرار. إلا أنَّ التمادي في التفكير والاستغراق في محاولة التنبُّؤ بجميع الاحتمالات الممكنة قد يضرّانك ولن يفيداك. فربَّما يتخذ بعض القادة قراراتهم بحرص شديد ولكن يأتي التردُّد ـ الناجم عن الخوف من الفشل ـ ليحول دون تنفيذها على أرض الواقع ولا تقتصر هذه الظاهرة على القادة فحسب؛ بل تمتدُّ لتشمل الموظَّفين وفرق العمل. فإن واجهتك هذه المشكلة، فعليك بما يلي:

- **لا تتوَّخَ المثالية**: كل خطوة نخطوها في هذه الحياة تحمل بين طياتها جانباً من المخاطرة. فحتَّى أكثر الأشياء دراسة وتأملاً قد تبوء بالفشل في اللحظة الأخيرة. تخلَّص من شبح المثالية، وواجه تردُّدك، وامضِ في سبيلك.
- **تقبَّل الفشل**: تحتمل بعض آرائك وتوقعاتك جانباً من الخطأ ولو بنسبة ضئيلة. هذا هو الواقع. امضِ في طريقك وكفاك إهداراً للوقت. فإن

اكتشفت أنَّك اخترت الطريق الخطأ، فما زالت أمامك الفرصة للتراجع وتعديل المسار. المهم دائماً هو أن تتحرَّك.

- **القرار الأول أفضل**: عادة ما يكون أوَّل قرار يرد على ذهنك هو القرار الأمثل. فلا تُضِع وقتك في البحث عن المزيد من الحلول والخيارات؛ فقط ادرس القرار الذي بين يديك من كل جوانبه، واعقد العزم على تحقيقه. . الآن.
- **اتبع قيمك**: تقودك قيمك إلى الطريق السليم ومنطقة الأمان. فإن تعارض أحد القرارات مع قيمك الجوهرية، فتجاهله الآن، حتَّى لا تندم لاحقاً.
- **بسِّط الأمور**: قسِّم المهمَّات الكبرى إلى مهمَّات صغرى يمكن إنجازها قبل انتهاء الجدول الزمني المحدَّد. وزِّع المهمَّات الصغرى على فريق العمل ليتولَّى كلٌّ منهم ما يتقنه ويبرع فيه. من شأن هذه الآلية أن توفِّر الوقت وتحفِّز الفريق على التحرُّك.
- **اتبع قلبك ليتبعك عقلك**: أحياناً يبدو أحد القرارات منطقياً وواقعياً، ثم يخرج من يهمس في داخلك ويحذِّرك منه في مثل هذه الحالة يكون عقلك الباطن قد لاحظ ما لم تلاحظه أنت. بالطبع لا نقصد أن نتجاهل المنطق، ونندفع وراء هواجسنا فقط؛ وإنَّما أن نُعمِل العقل ونستفتي القلب في جُلِّ قراراتنا.

التنفيذ طريق الإنجاز

لكي تستمر وتزدهر في بيئات العمل الحالية، لا بدَّ أن تدرك الطفرة الهائلة التي قلبت موازين الأدوار والمهامِّ الوظيفية أولاً. فلم يعد بإمكانك كقائد أن تُملي على مرؤوسيك خططك وأهدافك واستراتيجياتك. وحدهم

موظَّفو الصفوف الأولى من يملكون هذا الحق؛ فمن يُنفِّذ. . . يُخطط. أي أنَّ التنفيذ قد غدا استراتيجية في حدِّ ذاته. فما جدوى الخطط والاستراتيجيات إن لم تُنفَّذ بشكل يرتقي بالمؤسَّسة، ويحقِّق أهدافها الشاملة، وفقاً للظروف الراهنة بالطبع يظلُّ القائد مسؤولاً عن تحديد رؤية ورسالة المؤسَّسة؛ والأهمُّ من ذلك: مراقبة ومتابعة وتقييم الأداء حتَّى تستقيم الأمور، وتتحقَّق الأهداف. شجِّعهم على المبادرة والإبداع وتحمُّل مسؤولية خياراتهم، وكافئ المتميِّزين، وقوِّم المتقاعسين. فإن فعلت ذلك فسوف تتجاوز مع فريقك كل التوقُّعات وتتوالى في مؤسستك الإنجازات والنجاحات.

المؤلفة:

لاورا ستاك:

مستشارة وخبيرة في زيادة الفاعلية وتعظيم الإنتاجية، من خلال تفعيل دور فرق العمل، وتحسين بيئات العمل، وترسيخ القيم في ثقافة المؤسسات.



اقتصاديات التعاون المفتوح

حلول.. توحِّد العالم والعقول

تأليف:

«دون تابسكوت»

«أنتوني ويليامز»





نقطة تحوُّل

حين نتأمَّل الماضي نسترجع اللحظة الفارقة التي تحوَّل فيها العالم من الرأسمالية الصناعية إلى شكل اقتصادي جديد يعتمد على مبادئ ونظم غير معهودة. فبينما قدَّمت الطباعة للبشرية إمكانية نشر الكلمة؛ حوَّل الإنترنت الناس العاديين إلى ناشرين وهكذا أوجد الإنترنت منصَّة مشتركة للتواصل وتعزيز التعاون والتعلُّم الجماعي. من هنا برز دور الإنترنت كنافذة مفتوحة نطل من خلالها على عالم من التلاحم المجتمعي والتعاون الاقتصادي المفتوح. ومع أن فكرة التعاون والعمل الجماعي المفتوح بين الفرق المتشاركة والمتباعدة ليست جديدة، إلا أن نموذج الأعمال الجديد الذي نشأ في ظل الاقتصاد الرقمي أتاح الفرصة لكلِّ الناس بأن يعملوا على

مشروعات مشتركة من دون أن يعرف بعضهم بعضاً أو من دون أن يلتقوا من قبل.

في ظل النموذج الجديد بدأت مجموعات عمل تجمعها تخصُّصات واهتمامات مشتركة بالتواصل وتكوين نماذج أعمال مفتوحة تعتمد على جميع المشاركين وتهدف إلى استثمار المدخلات وابتكار المخرجات عبر «فوضى منظمة» وفرق افتراضية تنتشر حول العالم مستخدمة تقنية (الويكي). مع أنَّه لا يجمع هؤلاء المطوِّرين أي عامل مشترك سوى الإنترنت والاهتمامات المشتركة وقاعدة بيانات بسيطة. يعمل هذا النموذج المتحرِّر بتلقائية وجماعية فعَّالة مستخدماً تقنية معلومات شفافة، أي أنَّ للجميع الحقَّ في استخدامها والدخول إليها وتحرير محتوياتها بالإضافة أو الحذف أو التعديل أو المراجعة. فهي تقنية مؤسَّسية وفردية حرَّة وتلقائية. . في نفس الوقت.

تعريف «الويكينوميكس»

يجمع مصطلح «ويكينوميكس» بين كلمتي: «إكونوميكس» أي اقتصاد و«ويكي» التي تطلق على أحد تطبيقات الإنترنت والذي يسمح لمستخدميه بإضافة وتعديل وتحديث محتويات وبيانات أعدها آخرون بشفافية وعبر نظام مفتوح. وكان مؤلف هذا الكتاب «دون تابسكوت». هو أول من صاغ هذا المصطلح في أحد كتبه عام 2006 ليتناول الدور الحيوي الذي لعبته شبكة الإنترنت في تطوير عالم الأعمال. ومن ثمَّ يشير مصطلح «ماكرويكينوميكس» إلى الاستخدام المجتمعي الموسَّع لتطبيقات التعاون والتشارك الذي انعكس صداه على شتَّى مناحي الحياة. فمن خلال الإبداع الجمعي والتواصل المعرفي الذي أتاحته الإنترنت حدثت طفرة جديدة

امتدَّت لتشمل أفرادَ ومؤسَّسات المجتمع ككل. ومن ثمَّ تمكنت المؤسسات والمجتمعات من المبادرة والمواكبة ودفع عجلة التطوير من البيوت والمكاتب والمؤسَّسات والمنظمات المعرفية والعلمية والمجتمعات الأوسع نطاقاً أيضاً.

«إعادة تشغيل» العالم

في حين تواجه معظم المؤسَّسات أشكالاً متعددةً من الأزمات في الإدارة والمنافسة والنمو هناك نظرة مستقبلية أكثر تفاؤلاً وإثارةً للفضول لأنها توفر للأفراد والمنظمات التقليدية والحديثة مداخلَ وتقنياتٍ جديدةً تمكنها من الاضطلاع بأدوار أكثر فعالية على كل المستويات الشخصية والمؤسسية والمحلية والدولية. وهذه هي فكرة «التعاون المفتوح».

يُمكِّن عالم «الويكي» المؤسَّسات من استثمار مصادرَ جديدةٍ للأفكار بعدما اعتادت على العمل المغلقِ والخروج للأسواق بابتكارات أعدَّتها في سرية تامَّة لتشارك وتستفيد من البوتقة العالمية التي تمتزج فيها الأفكار وتنصهر فيها المواهب لتنفتحَ وتتدفقَ وكأنها شلالٌ زاخرٌ بالطاقات والإمكانات. ففي ظلِّ اقتصاد المعرفة المفتوح سيتمكَّن العلماء من زيادة وتيرة عمليات البحث العلمي بجعل التطبيقات والبرامج التي يستخدمونها مفتوحة المصدر مما يتيح لكلِّ باحث ـ مبتدئاً كان أو محترفاً ـ فرصة المشاركة في الاستكشاف والاستنتاج والابتكار. فيمكن ـ مثلاً ـ أن يتعاونَ الأطباءُ مع الجمعيات الأهلية والمرضى في تبادل الرؤى حول الحالات الطبية المتماثلة ويقدموا الدعمَ بعضُهم لبعض مما يتمخضُ عن تقدمٍ متسارعٍ في البحث العلمي والطبي.

مبادئ نموذج الأعمال المفتوح

يقوم اقتصاد «الويكي» على خمسة مبادئ هي: التعاون والانفتاح والمشاركة والنزاهة والترابط. هذه المبادئ لا تفيد عالم الأعمال فحسب بل يمكن أن تجعلَ عالمَنا بأسره مكاناً آمناً ومزدهراً وعادلاً.

- **التعاون**

في ظلِّ تقنياتٍ تختبرُ الحدودَ القصوى للإبداع البشرِّي وفي بيئة اقتصادية عالمية لا تنفكُّ تزدادُ تعقيداً وتشابكاً أصبحت فرصُ نجاح المؤسَّسات التقليدية ذات الهياكلِ الهرمية ضئيلة جداً. لأن ترابطَ وتكاملَ وسرعةَ الكياناتِ المنظَّمة ذاتياً، جعلت النماذجَ التقليديةَ لإدارة المؤسَّسات واهيةً للغاية. فالعلم والتكنولوجيا يتطوَّران بسرعةٍ لا تُمكِّن المؤسسات من التميز في كل المجالات، كما لا تُمكَّنها من الاضطلاع بعمليات الابتكار والإنتاج بمفردها أو الاحتفاظ بكل الموهوبين بداخلها. من هذا المنطلق بدأت المنظمات الذكية تحرص على التعاون مع الكيانات والأشخاص القادرين على مساعدتها في كلِّ أنحاء العالم. فقد تَحَوَّلت دوائرُ التعاون الضخمةُ والمتشابكةُ عبر الإنترنت إلى طريقة قوية للتشغيل والتفعيل والقفز على المراحل مع توزيع ثمار نتائجها على كل من يشارك فيها.

- **الانفتاح**

لكلمة «الانفتاح» دلالاتٌ كثيرةٌ منها: الصراحة والشفافية والمرونة والاتساع والمشاركة. ومع ذلك قلَّما تُستخدم هذه الكلمةُ لوصف العديد من النشاطات الاقتصادية المؤثِّرة في المجتمع. فعندما يتعلق الأمر بالتشارك في المعلومات نجد أنَّ السرية هي الثقافة المسيطرة في أغلب المؤسَّسات. في الماضي كانت كل المؤسَّساتِ مغلقةً لأنها قلَّما كانت تحتاج إلى

مساعدات خارجية متخصصة وفورية إذ كانت تحتفظ بالمعلومات لنفسها وخاصَّة ما يتعلق منها بأخطائها وبنقاط ضعف منتجاتها. وكانت المنظمات الرسمية تعمل على حماية بياناتها وإبقائها بعيداً عن متناول الجمهور. فعلى سبيل المثال كان المرضى يعتبرون كل الخدمات الطبيةِ غامضةً وبعيدةً عن الشفافية. وكان العلماء يتذمرون من القوانين التي تبقي اكتشافاتهم العلمية المهمَّة في طيِّ الكتمان. أمَّا الآن فإن المؤسسات التي ترفضُ الانفتاحَ على العالم والجمهور تغامر ببقائها وقدرتها على المنافسة ناهيك عن التميز.

● النزاهة

تنطلق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من فكرة يلخصها شعار: «أنت تتفوق على الغير عندما تفعل الخير». وقد قاد هذا الشعارُ المؤسَّساتِ إلى تبنِّي سلوكيات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة. في حين تمسكَّت مؤسساتٌ أخرى بسلوكيات ضارة لها ولمجتمعاتها؛ فركَزَّت على تحقيق الأرباح من خلال سرقة الأفكار الإبداعية وممارسة أعمال غير نظامية فضلاً عن السلوكيات الاحتكارية والإضرار بالبيئة. ثم اضطرت المؤسسات للتحَوُّل عن هذا الفكر الأناني والعمل بنزاهة، حين بات المستهلكُ في زمن الاقتصاد الشبكي المفتوح يعرف ويراقب كلَّ شيء ويعاقِبُ أي تصرُّف غير نزيه، من قبل أية مؤسَّسة. وهكذا تحوَّلت النزاهةُ من سلوكٍ أخلاقي مثالي إلى فعل عملي يعبر عن تفكير براجماتي يُحققُ مصالحَ كافةِ الأطراف.

● المشاركة

إذا كانت فكرة الانفتاح تدور حول التواصلِ لطرح ومناقشة المعلومات بشفافية بين ذوي المصالح في الحكومات والمنظَّمات فإنَّ المشاركةَ تدورُ حولَ الإفصاحِ عن تلك المعلومات وتبادلِ الأصولِ الفكريةِ مع جهات

متعددة بإتاحة بياناتها وأصولها الفكرية، ليستفيد منها المهتمون مع توثيق اتفاقيات قانونية تحفظ لكل طرف حقه. ومن الحكمة طبعاً أن تتحكَّمَ المؤسَّساتُ بمواردها ـ لا سيما الفكرية منها ـ من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة. ولكن الكثير من المؤسسات العالمية حلَّت هذه المعضلة بعدما وجدت أنَّ الحفاظ والدفاع عن كل ما يخصها بشكل صارمٍ قد يشلان قدرتها على الإبداع ويحرمانها من خلق قيمة مضافة. فبدأتِ المنظمات الذكيَّة تتعامل مع الملكية الفكرية باعتبارها صندوقَ تمويل مشترك يضمُّ حزماً من الأصول المعلوماتية بعضها محمي بالكامل وبعضها يشارك فيه الجميع.

- **الترابط**

في زمن يرتبط فيه الإنسان بالأشياء وبكلِّ ما حوله من خلال شبكاتٍ زجاجيةٍ ورقميةٍ لا مرئية لا يمكن لأيٍّ عمل أو منظَّمة أو وكالة حكومية أو دولة أو مجتمع أن يعمل بمعزل عن العالم. فقد بدأ الانهيارُ الاقتصاديُ في مكاتب الرهن العقاري الأمريكية ثمَّ اجتاح «وول ستريت» ووصل في لحظات إلى «لندن» و«آسيا» حتى غمر العالمَ كالطوفان. حينها أدرك المشرِّعون ورجال الأعمال أنه يجب تنسيق الجهود لإجراء تغييرات في القوانين والمعايير المحاسبية العالمية لتجنُّب تكرار هذه الأزمة المالية. والآن يدرس المشرِّعون وصانعو السياسات هذه المسألة لوضع التدابير الوقائية المستقبلية لتجنُّب الآثار السلبية للترابط الكوني والاستفادة منه بشكل إيجابي.

إعادة فهم كوكبنا

قدَّمت أدوات الإنترنت المجانية مثل «جوجل إيرث» الكثيرَ من العونِ

للعلماء وصانعي السياسات؛ فأتاحت المعلوماتِ التي كان من الصعب الوصول إليها في الماضي للجمهور على أوسع نطاق. تساعد هذه الأدوات في عرض المعلومات في شكل صورٍ بصريةٍ واضحةٍ مما يساعد في شرح الظواهر المعقَّدة التي يصعب فهمها وبطرق بسيطة يمكن لأيِّ شخص أن يفهمها. يقدِّم «جوجل إيرث» مثلاً منصَّةً مثاليةً لتعزيز فهمنا لتأثير أفعالنا البشرية على المحيط الحيوي في كوكبنا، بدءاً من تحديد أماكنَ تسرُّب النفط في العالم ومعرفة تأثير ارتفاع مستويات البحار، وانتهاءً بمعرفة نصيب الفرد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون. ولأن التشخيص هو نصف العلاج فإنه يصبحُ من الأسهل اتخاذُ الإجراءاتِ اللازمة لوضع الحلول الكونية وتنفيذها.

تعقيدات التعاون والمشاركة

ينطوي التعاونُ في الابتكار على بعض الجوانب السلبية. فقد تفيد البرمجياتُ المفتوحةُ المصدرِ الكثيرَ من الأطراف وعلى رأسهم المستخدمون. لكنها قد تؤذي من تعتمد أعمالهم على بيع سلع وخدمات تنبع ميزتها التنافسية من تفرُّدها ومن حقوق ملكيتها التي تؤدي بدورها إلى ازدهار البحث العلمي والابتكار والإبداع. كما يمكن للمواقع الإلكترونية التي تقدم خدمات الرعاية الصحية أن توفِّر للناس معلوماتٍ موثوقةٍ لكنها قد تخلق ـ أحياناً ـ حالات من البلبلة. ولذا فإن نموذج الأعمال المفتوح ليس وصفةً سحريةً لإصلاح كل مشاكل العالم. فهو ليس بديلاً للحكومةِ الناجحة والمؤسَّسات الصالحة والصحافة المسؤولة. فالمؤسَّسات التجارية ستبقى هي المحرِّك الرئيس لأي ازدهار أو فرص عمل جديدة. وستبقى الحكوماتُ مسؤولةً عن الضمان الاجتماعي وتشريع القوانين لمصلحة مواطنيها. وستبقى الجامعات هي واحة العلم والبحث والابتكار.

ومع ذلك يمكننا أن نلاحظ كيف جعل الذكاءُ الشبكيُ الأساليبَ القديمةَ في خلق القيمة غير كافية. فالابتكار القائم على التعاون سيغيِّر من طرق تدريس التخطيط والتسويق والتسعير في كليات إدارة الأعمال. والمستهلكون سيعتبرون مبدأ: «قالبٌ واحدٌ يناسبُ الجميعَ» أمراً عفَّى عليه الزمن.

إعادة النظر في المسلمات

لقد حان الوقت لتسليط الضوء على كلِّ المنتجات والأنشطة الغامضة في قطاع المال والتي هدَّدت اقتصاد العالم بأسره. وهنا يعتبر الإنترنت منصَّة انطلاق مناسبة لذلك. يتطلب الحلُّ الرقميُ لهذه المشكلة تعاوناً على نطاق واسع يشمـل كلَّ الأطراف. فالعديد من المؤسَّسـات ـ التي تتبع نماذجَ عملٍ جديدةً قائمة على الانفتاح والشفافية والمشاركة ـ غيَّرت من ملامح سوق المــال الرئيسية، بدءاً من رأس المال المخاطر وصناديق التمويل المشتركة وانتهاءً بالإقراض. فلماذا لا نطبِّق نفس المنهجية على نماذج العمل المحاسبية والأدوات المالية التي نقيِّم بها المخاطر بأن تصبحَ مفتوحةً ومتاحةً للتدقيق من قبل خبراءَ لديهم معرفةٌ كافيةٌ في فحص هذه الأدوات.

التمهيد للابتكار.. والازدهار

للمرَّة الأولى في التاريخ أصبح من الممكن للأفراد والمؤسسات الصغيرة الاستفادةُ من كفاءات الأسواق عالمية المستوى، بالإضافة إلى خدمة العملاء بأساليبَ تضاهي أساليب المؤسسات الكبرى وكلها أمور لم تكن متاحةً في الماضي إلا للمؤسَّسات العريقة. يمكن مثلاً للشركات الصغيرة ومتوسِّطة الحجم أن تبيع منتجات في الأسواق العالمية دون الحاجة إلى تصنيع أي شيء بشكل مباشر. فبفضل خدمات كتلك التي تقدِّمها مؤسَّسة «بونوكو» في «نيوزيلندا» يمكنك تصنيع منتجاتك وتسليمها مباشرةً إلى

العملاء في أي مكان في العالم دون الانخراط في عملية التصنيع. حمِّل تصميماتك على الإنترنت واختر الموادَ التي ترغب في استخدامها وستهتم «بونوكو» ببقية الأمور بل يمكنها مساعدةُ رجال الأعمال المبتدئين في بيع منتجاتهم في أسواقها. فالأمر هنا يشبه تنفيذ عملية تصنيع منخفضة التكلفة وممارسة التجارة من مكتبك الصغير ومن حاسبك الشخصي. مثل هذه الفكرة تمكِّن المبدعين من تحويل الابتكارات إلى منتجات بأقل قدر من المجازفات والتكاليف والتعقيدات. بينما يحصل المستهلك على منتجات بأسعار أقل ومميزات أكثر. وهكذا تبشِّر نماذج التجارة الجديدة بالحدِّ من الأثر البيئي للإنتاج عبر التخلُّص من الوسطاء وعدم الحاجة إلى المزيد من تكاليف المواصلات المستخدمة في نقل المنتجات.

الاقتصاد المفتوح والطاقة النظيفة

يقترب الاقتصاد القائمُ على الطاقة غير المتجددة من نهايته بينما يتأهب اقتصاد الطاقة النظيفة ليحلَّ محلَّه. وستجني الدول التي تستخدم التقنياتِ الجديدةَ أفضل النتائج. ولذا فإن الفرص المتاحة لابتكار منتجات جديدة لا حصر لها. ومن المتوقَّع أن توجدَ الشركاتُ الذكيةُ الكثير من فرص العمل التي تتطلَّب مهاراتٍ عاليةً في مجالات الهندسة الشمسية والبرمجيات. وللفوز بهذه الفرص سنحتاج إلى دمج الاقتصاد التعاوني مع اقتصاد الطاقة النظيفة. سنحتاج أيضاً إلى التعاون عبر قطاعاتٍ مختلفةٍ، لتطوير التقنيات الجديدة. فتجديد البنية التحتية للطاقة على مستوى العالم سيوجد منصَّاتٍ جديدةً لتقديم خدمات مستحدثة لتوفير هذه الطاقة، وسيساعدُ على تعزيز ثقافة «المستهلك المنتج» التي يصبح المستهلك في ظلِّها منتجاً نشطاً للطاقة لا مجرَّد مستقبِل ومستهلك سلبي يدفع الفواتيرَ وينتظر خدمات الدولة فحسب.

ثورة المواصلات

بدأ جيل جديد من رجال الأعمال البارعين والعاملين في مجالات المواصلات في ابتكار منهجيات متطوِّرة لقطاع النقل الذي كان غارقاً في المشاكل فيما مضى. فقد ساعدت نماذج العمل والاستثماراتُ الجديدةُ في تحقيق تغيير جذري في هذا القطاع؛ بدءاً من اللحاق بالتكنولوجيا المتقدمة وانتهاءً بطرح جيل جديد من السيارات عالية الكفاءة. ويجري حالياً بناءُ أشكالٍ جديدة من البنية التحتية للمواصلات واختبارها. كما ظهرت خدمات مبتكرة للمشاركة في استخدام السيارات ـ كتلك التي تقدِّمها مؤسَّسة «زيبكار» ـ في إعادة تشكيل فكرة ملكية السيارة. وتسود العالم اليوم موجةٌ من التطبيقات التي يخدم بعضها مدناً كاملة والتي تُوفِّق بين صاحب السيارة ومن يشاركونه خدمات الذهاب والعودة من العمل. وتساهم تطبيقات أخرى في نشر الأخبار اللحظية من السائقين ومرافقيهم عن حالة الطرق فتساعد الجميع على تحويل اتجاهاتهم وتجنب الازدحامات المرورية الخانقة.

التعليم التعاوني

يعتمدُ التعليمُ في النموذج التقليدي إلى حدٍّ كبير على قدرة الطالب على تخزين المعلومات مع القدرة على استرجاعها في أوقات الامتحانات. ويقتصر دور المعلم على بث المعلومات بطريقة مبسَّطة للتلاميذ الذين عليهم استقبالها كما هي. وبالنسبة لتلاميذ اليوم يعتبر هذا النموذج في «بثِّ المعلومات» قد عفَّى عليه الزمن. في السابق كنا نتخرَّج في الجامعة مستعدين لمواجهة الحياة. والآن تؤهِّلنا الجامعات لمواجهة الحياة لمدَّة أيام أو أسابيع فقط، فإذا كنت تدرس منهجاً تقنياً ستجد المعلومات التي

درستها ونجحت فيها عديمة الفائدة قبل أن تصل إلى السنة الأخيرة في الجامعة.

لا شك في أنك تحتاج إلى معرفة واسعة وهذا هو ما تجنيه من الدراسة الجامعية اليوم، إذ لن يمكنك الاستعانة بـ «جوجل» في كلِّ نشاط تقوم به. ولكنَّ الأهم من القاعدة المعرفية هي قدرتك على مواصلة التعلُّم مدى الحياة وعلى التفكير والعثور على المعلومات وتحليلها وعلى حلِّ المشكلات وعلى التعاون والتواصل مع الآخرين. هذه المهارات مهمَّة ـ بشكل خاص ـ لأصحاب الأعمال والمديرين المضطرين للمنافسة على المستوى الدولي فكل الأسواق اليوم أصبحت عالمية ولا ترتبط بدولة أو مدينة واحدة.

لكن مجرَّد التوسُّع في التعلُّم عن بعد ليس هو الحل الوحيد للتعليم المفتوح. كما أنَّ وصول الطلاب للمحاضرات التي يلقيها كبار الأساتذة عبر المواقع المجانية على الإنترنت مثل «أكاديميك إيرث» ليس هو الحلُّ أيضاً؛ على الرغم من أنَّ هذه الممارسات أثبتت نجاحها. الحلُّ هو التقنيات المتطوِّرة ونماذج التعليم القائمة على التواصل والتعاون والتي يمكن بلورتها في المستويات الثلاثة التالية لتغيير منظومات التعليم:

المستوى الأول: تعديل المناهج

في النموذج الجديد تضع الجامعات موادَّها التعليمية على الإنترنت وتجعل ما كان في السابق أحد أصولها الفكرية وجزءاً من ميزتها التنافسية متاحاً للعامة. لقد لعب معهد «إم آي تي» دوراً رائداً في تنفيذ هذه الفكرة واليوم تعمل أكثر من مائتي مؤسَّسة للتعليم العالي على نفس المنوال ومن بينها جامعة «ييل» وغيرها من جامعات المستوى الرفيع.

ظهرت فكرة «المناهج مفتوحة المصدر» عندما طلب معهد «إم آي تي» من أعضائه إيجاد وسيلةٍ للاستفادةِ من الإنترنت لدفع عجلة التعليم العالي. فرأى أعضاء هيئة التدريس أنَّ الحلَّ هو نشر كلِّ مواد التدريس الخاصة بهم مثل: الملاحظات والمحاضرات والامتحانات عبر الإنترنت. بدأ هذا عام 2002 وبحلول 2007 اكتملت خطة نشر مناهج المعهد وشمل هذا 1800 مقرَّر دراسي يغطِّي ثلاثة وثلاثين تخصُّصاً أكاديمياً. المحتوى متاح عبر الإنترنت ويمكن لأيِّ شخص الاستفادة منه ونسخه وتوزيعه وترجمته وتعديله.

المستوى الثاني: الابتكار في المناهج

المستوى التالي هو التعاون الفعلي في وضع محتوى المناهج التعليمية. وبنفس الطريقة التي يتبعها محرِّرو موقع «ويكيبيديا» المنتشرون حول العالم لكتابة وتحديث وتحرير محتويات الموسوعة على الإنترنت، يشارك أساتذة الجامعات في وضع مواد تعليمية جديدة ـ مع الاسترشاد بمواد «إم آي تي» وغيرها من الجامعات المشاركة ـ ومن ثمَّ فتحها للعالم ليفيد منها الجميع. كما يمكن تطبيق النهج المتبع في مشروع «جامعة ويكي» الذي تنفذه مؤسَّسة «ويكيبيديا». فبدلاً من وضع مناهج ثابتة تتيح «جامعة ويكي» لطلابها تحديد المواد التي يرغبون في تعلُّمها ثمَّ يتعاون الجميع في تطوير مشروعات وأنشطة تلبِّي رغبات الدارسين. مثل هذه المشروعات هي التي ستنشِّط المجتمع الأكاديمي العالمي وتغيِّر اقتصاديات وفلسفات التعليم المفتوح.

المستوى الثالث: التعليم التعاوني

يخوض الطالب في هذا المستوى تجربــةً تعليميةً «مصمَّمةً خصيصاً له» من عدَّة جامعات. يلتحق الطالب بجامعته الرئيسية ويعيَّن له مرشدٌ تعليمي

مسؤول عن العمل معه لإعداد التجربة والمسارات التعليمية واختيار المواد التي سيدرسها وأماكن دراستها وتسجيل نتائج هذه التجربة. فقد يلتحق الطالب بكلية في «أوريجون» كجامعة رئيسية ثمَّ يسجِّل في جامعة «ستانفورد» لدراسة علم النفس وفي «كامبريدج» لدراسة الاقتصاد السلوكي. هذه التشكيلة المنهجية المنتقاة من جامعات بارزة تتخطَّى مجرَّد اختيار المسار التعليمي وتنسيق مجموعة من المواد والمناهج للطالب. لأن هذا الجيل من أعضاء هيئة التدريس يعمل على ابتكار سياقاتٍ تعليمية تمكِّن طلاب العالم من المشاركة في المناقشات والمنتديات والتطبيقات ليكتسبوا معارفَ مختلفةً، ثمَّ يقدِّموا معارفَ جديدةَ للعالم باعتبارهم مجتمعاً متكاملاً من الدارسين الذين يشاركون في مواجهة ومعالجة أهمِّ مشاكل العالم.

قرب اندثار صحف الأخبار

ليست التكاليف هي المشكلة الوحيدة التي تواجهها وسائل الإعلام التقليدية في الوقت الحالي. فلو كانت شركات الإعلام تتكبَّد تكاليفَ باهظةً لمواكبة الاقتصاد المفتوح فلن تكون هناك مشكلة إذ بإمكانها توظيف التكنولوجيا الجديدة لتبدع أعمالاً أكثر ربحية. لكن المشكلة هي أنه يتم التعامل مع المعلومات المنشورة على الإنترنت بشكل مختلف عن التعامل مع المجلات والكتب والصحف الورقية. فمع تكنولوجيا «ويب 2.0» لم يعد الإنترنت مجرد أداةٍ لتصفُّح وقراءة ومشاهدة الأخبار فقط. بل أصبحَ أداةً للتواصل والتشارك وتكوين علاقات اجتماعية تؤسس لمجتمعات متصلة رغم التباعد الجغرافي لأعضائها. هنا يشترك «المستهلكون المنتجون» في جمع وتصنيف الأخبار والتعليق عليها وقد يصل بهم الأمر إلى صناعة الأخبار.

وقد امتد كلُّ هذا إلى كل وسائل الإعلام وكافة أشكال المحتوى بما في ذلك الموسيقى والأفلام والتلفزيون والأخبار. في الواقع لم يسبِق للقدرة البشرية على الجمع والتحليل والتأليف والإبداع والإنتاج والعمل والأداء مثلما تفعل الآن. فهناك ألف تغريدة تنشر على «تويتر» كل ثانية. ويضاف لـ «فيسبوك» 5.2 مليار صورة شهرياً كما يسجل «يوتيوب» أكثر من مليار مشاهدة يومياً وهناك أرقام ضخمة لمواقع أخرى كثيرة ـ ضخمة لدرجة تجعلك تشكُّ في صحتها، مما يؤكِّد أنَّ الناس يقضون على المواقع الإلكترونية وقتاً أطول ممَّا يقضونه في قراءة الصحف ومشاهدة التلفاز.

الرعاية الصحية في ثوبها الجديد

منذ تسعينيات القرن الماضي اكتنزت شبكة الإنترنت كمّاً هائلاً من المعلومات عن تجاربَ وحالاتٍ ومعضلاتٍ طبيةٍ والعلاج المناسب لها. بعض هذه المعلومات تفتقد للدقة ولا يمكن للمرضى الاعتماد عليها. وقد أثارت فكرة لجوء المرضى إلى «الدكتور جوجل» قبل الذهاب إلى الأطباء موجةً من الاستياء في أوساط المجتمع الطبي. وفي عام 2001 رفعت الجمعية الطبية الأمريكية شعار: «ثقوا في أطبَّائكم لا في غرف الدردشة»، وأكَّدت أنَّ المعلومات المتاحة على الإنترنت قد تُعرِّض حياةَ المرضى للخطر.

لكن المواقع الجديدة التي تعمل بنظام «ويب 0.2» فتحت للمرضى سياقاً جديداً لتلقي المعلومات. فهي تقدِّم نموذجاً مغايراً للمعرفة الطبية يسمَّى «الرعاية الصحية التعاونية». يقدم هذا النموذج نظاماً معرفياً أكثر أمناً. أهمُّ مكوِّن في هذا النموذج هو المدخلات التي يقدِّمها زوَّار المواقع الطبية. وهنا تلعب تقنية «ويب 0.2» دوراً بارزاً في صناعة الرعاية الصحية، فهي

تمكِّن الناس من: تنظيم أنفسهم ذاتياً والإضافة إلى قاعدة المعرفة الصحية وتبادل المعلومات ودعم بعضهم بعضاً. وكما يتعاون الطلاب ويتعلَّمون عبر الإنترنت بمساعدة معلِّمين ومشرفين سيكون للمرضى وعامة المواطنين دورٌ حقيقيٌ في البحث عن المعلومات المتعلِّقة بصحَّتهم وتبادل الخبرات مع المرضى الآخرين والتشاور مع المتخصِّصين في الرعاية الصحية ما سيؤدِّي إلى تقليل التكاليف واهتمام المرضى بصحَّتهم بشكل أفضل مع تحسين النتائج. هذا ما يحدث الآن بالفعل ولكن على نطاق محدود. وكلَّما اتسع هذا النطاق زادت النتائج الإيجابية المتوقَّعة منه.

تطبيق مبادئ الاقتصاد التعاوني في مجالك

يؤكد الاقتصاد التعاوني المفتوح «الويكينوميكس» حقيقتين متناقضتين: فأولاً: تبدو العديد من المؤسَّسات التي خدمتنا في العقود الماضية جامدة وغير قادرة على مواصلة التقدُّم. وثانياً: تلوحُ في الأفق إمكاناتٌ جديدةٌ لأشخاصٍ يتمتَّعون بالحافز والخبرة التي تمكِّنهم من الاستفادة من الأدوات التي يتيحها الإنترنت والانخراط بشكل أعمق في جعل عالمنا مكاناً أكثر ازدهاراً واستدامة.

وهكذا يطرحُ اقتصاد التعاون المفتوح فكرة التجديد في مواجهة التجميد والصعود في مواجهة الصعود مما يُحتِّم على كل قائد أن يجيب بحسم عن السؤال التالي: هل أعيد تجديد وتشغيل النماذج والمناهج القديمة وتشكيلها وفق مبادئ التعاون الموسَّع والمفتوح، أم أكتفي بمراقبة المشهد وأنسحب من ميادين العالم الجديد؟

للتحول إلى نموذج الأعمال الجديد هناك ستة مبادئ وأسس لا بد من فهمها واتباعها كما يلي:

أولاً: بيئة التنظيم الذاتي

تستخدم بعض المؤسَّسات أسلوباً مكلفاً في إدارتها للإنترنت. فعندما تحتاج نظاماً لتحسين الأداء تبدأ بتقييم ما يحتاجونه ثمَّ تصمِّم النظام انطلاقاً من ذلك التقييم وتبدأ بالعمل به.

ثم تتبع نفس النهج مرة أخرى عند إضافة محتوى جديد سواءً كان موقعاً أو تطبيقاً على الإنترنت أو خدمةً جديدةً أو نظاماً لإدارة علاقات العملاء.

للنجاح في إدارة نموذج أعمال تعاوني مفتوح لا يمكنك اعتبار مؤسَّستك مقدماً لمحتوى أو مبادرة أو منتج أو خدمة فحسب. بل عليك التحوُّل إلى «منسِّق» يقدِّم للآخرين سياقاً أو منصَّةً تسمح لفرق العمل الجديدة بالتنظيم الذاتي دون الحاجة إلى تدخُّلك المباشر والدائم. بهذا الفكر التعاوني المفتوح يمكنك فقط ابتكار تطبيقات وتنفيذ مبادرات ذات قِيمة لك ولمجتمعك وللعالم أجمع.

ثانياً: أعِد النظر فيما هو سرِّي وما هو علني

أشرنا فيما سبق إلى أهمية تخلِّي المؤسَّسات عن الانغلاق وحيوية الانفتاح ليس فقط بتوصيل المعلومات ذات الصلة لذوي المصالح ولكن أيضاً من خلال التشارك بالأفكار والأصول والمحتوى مع أطراف متعددة. ولا تقتصر مسألة المشاركة على مجرد التعامل مع الآخرين وإنَّما تمتدُّ لتشمل مشاركتهم في النمو والابتكار والعوائد.

تحتاج المؤسَّسات بالطبع إلى حماية ملكيتها الفكرية وميزتها التنافسية لكنَّها لن تتمكَّن من التعاون بفاعلية ومشاركة الآخرين إن احتكرت كلَّ أصولها الفكرية وأبقتها سرِّية وبمنأى عن الجميع. إذا أردت الدخول في عصر

التعاون الرقمي والمشاركــة فستحتاج إلى إعادة النظر في أولويات إدارتك لممتلكاتك الفكرية لتحدد أيها ستحافظ على سرِّيته وأيها يمكن فتحه وطرحه على الملأ ليفيد منه الجميع بأن تسمح لأكبر عدد من الأشخاص والجهات المتخصصة بالتفاعل بحرية مع أصولك المعرفية حتَّى يتمكَّنوا من البحث عن مشاريع وفرص جديدة للتعاون معك ومع غيرك.

ثالثاً: أرخِ قبضتك

أهم مفارقة في حقبة «الويكينوميكس» هي: لكي تصبح قوياً وتفرض سيطرتك وتحافظ على مكانتك عليك أن ترخي قبضتك. ينطوي هذا على الكثير من الخطوات مثل منح موظفيك مزيداً من المرونة ليتمكَّنوا من الابتكار والعمل مع أقرانهم. أو تسجيل أفكار شركائك والمورِّدين والتعاون معهم بشكل وثيق في تصميم وتصنيع منتجات جديدة أو السماح للجمهور بمشاركتك بعض أصولك لتجذب عدداً أكبر من الأشخاص الذين سيقدِّمون لك بدورهم أفكاراً ورؤى جديدة أو السماح لجمهورك المتحمِّس بالعمل على نموِّ علامتك التجارية والترويج لها بالاستعانة بحملات تسويقية ينفِّذونها لأنفسهم ويموِّلونها بأنفسهم. وبالنسبة للمبادرات التعاونية الحكومية فسينطوي هذا على دعوة المواطنين والموظفين والمقيمين إلى المشاركة في الاقتراحات والابتكارات والإبداع في التفاعل مع السياسات الإبداعية المحلية والاستراتيجيات التنافسية الدولية.

رابعاً: شكِّل مجموعات القيادات

كي تتمكَّن من تسخير طاقات أولئك الأشخاص القادرين على تنظيم أنفسهم تحتاج أولاً إلى بناء منصَّات وإيجاد سياقات تُمكِّنهم من القيام بكل

هذا. وقد لا يكون هذا كافياً. فلا يمكن لأيِّ مجتمع تعاوني أن يحقِّق نجاحات دون وجود القيادات. مهمَّة هؤلاء القادة هي وضع الرؤى والقيم التي سيعمل الآخرون وفقاً لها والمساعدة في إدارة التفاعل داخل المجموعات وجذب المزيد من الناس لهذا المجتمع المفتوح. هذه المجموعة الصغيرة من اللاعبين الرئيسيين تقوم بدور كبير وتوفِّر الدعم الاجتماعي والبنية التقنية التحتية التي يحتاجها المشاركون الآخرون لإنجاز نصيبيهم من العمل. هذه المجموعات هي حجر الزاوية الذي تحتاجه لتكوِّن مجتمعاً ذاتِّي التنظيم.

خامساً: عزِّز ثقافة التعاون

أصعب تحدٍّ يواجهه كل من يريد الانتقال بمؤسَّسته ومجتمعه إلى عصر «الويكي» هو تعميق وتعزيز ثقافة التعاون داخل هذه المؤسَّسة والعاملين فيها. لتتمكَّن من هذا يجب أن تملك رغبة حقيقية في التعاون مع الآخرين. وهذا يعني التعامل بانفتاح مع الأفكار الجديدة بغضِّ النظر عن مصدرها بدلاً من تجاهلها أو انتظار الفرصة المناسبة لتقويضها. كما يعني التخلِّي عن غريزة الإفراط في حماية ممتلكاتك الفكرية مع توفير البيئة الملائمة لتدفُّق الأفكار والمعلومات بحريَّة داخل مؤسَّستك. كما ستحتاج إلى التخلِّي عن هياكل ونظم العمل الهرمية وتشجيع العاملين على التحدُّث بعضهم مع بعض على اختلاف مناصبهم وإداراتهم. وعلى الرؤساء التنفيذيين وكبار الفنيين أن يتحلَّوا هم أولاً بهذه القيم ليشجِّعوا مرؤوسيهم على تبنِّيها مثلهم.

سادساً: مكِّن جيل الإنترنت

أشرِك الشباب المبادرين والمنفتحين والمتميزين فهم الأبطال الرئيسيون في

الحرب الرقمية التي يشهدها العالم اليوم. تابع أعمالهم وأوجد حالةً من الزخم في سلوكهم وأساليب عملهم وعمِّق مفاهم وأهمية التغيير في داخلهم وتخلَّص من النماذج القديمة في التعاون والتفكير والتنفيذ الجمعي لتمكِّنهم من الابتكار والتجديد والتحسين المستمر.

مستقبل اقتصاديات التعاون والمشاركة

ما نستخلصه ونتعلَّمه من اقتصاديات التعاون ونظم الأعمال المفتوح «الويكي» هو أنَّ الأفراد والمؤسَّسات والمجتمعات المغلقة والتي تركِّز على نفسها فقط وتعمل بفكر احتكاري يعزلها عن الآخرين هي في سبيلها إلى الاندثار. قد يبدو عصر التعاون والأداء الجماعي غير مألوف في بدايته وغامضاً بعض الشيء إلا أنَّه على قادة المستقبل تبنِّي الفكر التعاوني وعلى المجتمعات والمؤسسات الرائدة إفساح الطريق أمام القدرات المتفرِّدة للعمل في جوٍّ من المشاركة تسوده المبادرات الذاتية والتعاون على مستويات: التفكير والتخطيط والتطبيق. هذا هو صميم عالم الأعمال الموسَّع والمفتوح.

المؤلفـــان:

دون تابسكوت:

رجل أعمال تعاوني منفتح، يقدِّم استشارات في استراتيجيات الأعمال والمجتمع في العصر الرقمي.

أنتوني ويليامز:

خبير في الابتكار التعاوني، ومؤلف مشارك في كتاب (ويكينوميكس) الذي حقَّق مبيعات عالية في مختلف اللغات.



القيادة بالأسئلة

كيف يكشف القادة حلولاً مؤثّرة بطرح أسئلة معبِّرة

تأليف:

مايكل ماركارت





الأسئلة: قوَّة الطرح لا تفاصيل الشرح

للأسئلة دورٌ بارزٌ في استنباطِ المعلوماتِ بكلِّ أشكالها، إلاَّ أنَّ دورَها لا ينتهي عند هذا الحدِّ. فللأسئلة طبيعةٌ مُلهمةٌ يُدركها القادة الاستثنائيون الذين يجيدون طرحها بشكل يؤهِّلهم لتشجيع العمل الجماعي، وتحفيز الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وشحذ طاقات مرؤوسيهم، وتمتين العلاقات التي تربطهم بمن حولهم. وتشير أحدث الدراسات الممزوجة بخبرات أنجح المؤسَّسات إلى اعتبار الأسئلة محرِّك العصر وأداة القائد الناجح الذي لا يكتفي بتقديم الإجابات لموظَّفيه على طبق من ذهب، وإنَّما يداعبُ فضولَهم ويحفِّز تفكيرهم كي يُنتجوا حلولاً مبتكرةً ترتقي بأدائهم وبالمؤسَّسة ككل. مثل هذا القائد يهيِّئ لمرؤوسيه المُناخ المناسبَ كي يَسألوا ويُسألوا.

هناك الكثير من القادة الذين يُمطرون موظَّفيهم بوابلٍ من الأسئلة طوال الوقت؛ ولكن التأثير ينبعُ من الكيف لا من الكَم. فمثلما هناك أسئلة مُلهِمة هناك أيضاً أسئلةٌ مثبِّطةٌ كتلك التي تحمل التهديد والوعيد أو إلقاء اللوم مثل سؤال: «من صاحب هذه الفكرة السخيفة؟» ومن ثمَّ فليست المشكلة هي أنَّ القادة لا يَطرحون ما يكفي من الأسئلة وإنَّما أن يطرحوا الأسئلة «المناسبة» وبطريقة تشجع الطرف الآخر على تقديم إجابات شافية ووافية. ولذا من المهم أن نُتقنَ فنَّ طرح الأسئلة المُلهمةِ وعاداتِ الإصغاء البنَّـاء ونخلقَ بيئاتِ عملٍ محفِّزةً ورأسُ مالها «الأسئلة».

أسئلة العظمـــاء

كثيراً ما يبدأ الطريق إلى العظمة بخلق بيئات عمل تقوم على طرح الأسئلة لا تقديم الإجابات. ربما كان تقديمُ الحلول والإجابات كافياً للنجاح فيما مضى. أمَّا الآن؛ فإن من يُتقنون طرحَ الأسئلة الجوهرية هم من يصنعون المستقبل. فالأسئلةُ الرائعةُ تقود إلى حياة رائعة. فالعظماء يطرحون دائماً أفضل الأسئلة ولذا فهم من يحصلون على أفضل الإجابات. يقول «آينشتين»: «لكي نتعلم من الأمس ونعيش الحاضر ونتطلع إلى المستقبل علينا ألا نتوقف عن التساؤل».

غرق «تايتنيك»: إهمال أم فشل في السؤال؟

بعد غرق السفينة العملاقة «تايتنيك»، طفت على سطح المحيط الأطلسي أسئلةٌ كثيرة. فكيف لسفينة زعم مصنِّعوها بأنَّها غير قابلة للغرق أن يبتلعها المحيط بهذه السهولة؟! أثبتت التحقيقات أنَّ المخاوفَ راودت العديدَ من المسؤولين عن السفينة حول إمكانية وقوع ما لا تحمد عقباه، إلا أنَّ أياً

منهم لم يجرؤ على أن يسأل، خوفاً من أن يتهم بالغباء. فقد تلقَّى قباطنةُ السفينة الكثيرَ من التقارير التي تفيدُ بوجود جبال الجليد في طريقهم، لكنهم لم يأبهوا ولم «يسألوا» ولم يطلبوا الإحداثيات. فماذا لو تمتع أحدهم بالجرأة والفضول ليطلبَ مزيداً من المعلومات عن جبال الجليد العملاقــة التي كانت تنتظرهم! فكثيراً ما يؤدي طرح سؤال واحد إلى إنقاذ الآلاف.

المزايا المؤسَّسية للبيئة التساؤليــة

- **الحثُّ على التعلُّم**: تشكِّل الأسئلةُ البنيةَ التحتيةَ لتعليم الأفراد والفِرق والمؤسَّسات. ففي كل سؤالٍ فرصةٌ ذهبيةٌ لتعلُّم الجديد والمفيد. فالتعلُّم الحقيقي ينتج عن التأمُّل العميق والذي لا يتحقق إلا عبر أسئلة خلاَّقة وملهمة.

- **تحسين مستويات اتخاذ القرارات وحلِّ المشكلات**: تسهم الأسئلة في إشاعة التفاهم بين الأفراد ليعبِّر كلُّ طرف عن وجهة نظره بحرية ويستوعبَ وجهة نظر الطرف الآخر. وبالتالي تتمتع المؤسَّسات التي يقودها مديرون فضوليون ومتسائلون بميزة القرارات المدروسة والحكيمة والحاسمة.

- **مواكبة التغيُّر**: كثيراً ما تُقابَل الأفكارُ الجديدةُ بالرفض في البيئات التي تفتقر إلى ثقافة طرح الأسئلة؛ لأنها تبدو كأنها تتضارب مع السياسات القائمة. في حين يؤدي دمج الموظَّفين في عملية البحث عن إجابات إلى استيعابهم واحتضانهم للتغيير بكلِّ أشكاله.

- **تحفيز الموظَّفين**: تشحذُ الأسئلةُ المناسبةُ هممَ الموظَّفين وتشحنُ

طاقاتِهم؛ إذ تخلقُ مُناخاً داعماً للصدق والشفافية. وعادة ما يتجاوب الموظَّفون مع الأسئلة البنَّاءة لأنَّها تعكس تقديراً ضمنياً لآرائهم وأفكارهم؛ وبالتالي فإنَّ الأسئلة تنقلُ الموظَّفين من «التواكل» إلى المبادرة و«التساؤل».

- **فرق عمل متماسكة:** تتمتعُ فرقُ العمل الفعَّالة بخبرات متنوِّعة ذات معرفة وطاقة خلاقة وإبداع. ولن يستطيع القائد توظيف كل هذه الإمكانات إلا بترسيخ ثقافة السؤال بين أعضاء الفريق إلى أن تصبحَ فعلاً يومياً وتلقائياً في كلِّ مناقشاتهم واجتماعاتهم.

مؤشِّرات الثقافة التساؤلية

تتمتَّع الثقافة التساؤلية بخمسة مؤشِّرات رئيسية، فالعاملون في ظل هذه الثقافات:

- لا يخجلون من قول: «لا أعرف».
- لا يكتفون بتلقي الأسئلة، وإنَّما يطرحونها ويتداولونها على كلِّ المستويات.
- تُدربهم الأسئلةُ على المهاراتِ وتمَّكِنهم من طرح الأسئلة بشكل إيجابي وبنَّاء.
- يركِّزون على الأسئلة البنَّاءة ويتجنَّبون الأسئلة الهدَّامة.
- يَحرصون على طرح أسئلةٍ صريحةٍ مثل حرصهم على تلقي إجابات صحيحة.

دعـــوة للمصـارحــة

يجب أن نعترف بإحجامنا المتعمد عن طرح الأسئلة؛ فالاعتراف بالمشكلة هو أول خطوات الحل. ولكن ينبغي أولاً أن نعرفَ السببَ الخفِّي وراءَ هذا الإحجام. ومن خلال سؤال قادة كثيرين حول العالم تنوَّعت إجاباتهم كما يلي:

- أحجِمُ عن طرح الأسئلة بدوافعَ غريزيةٍ لحماية نفسي من الردود الصَّادمة أو الإجابات المُضلِّلة.
- لا يسعفني وقتي لطرح الأسئلة؛ فأنا دائماً في عجلة من أمري.
- لا أملك مهارة إلقاء السؤال المناسب في الوقت المناسب.
- تحول ثقافتنا المؤسَّسية دون تبادل الآراء بين الموظَّفين بعضهم وبعض، وبين الموظَّفين وقادتهم، وحتى بين القادة وأقرانهم.

فالخوف والضغوط وضعف المهارات هي الأسباب الكامنة وراء الإحجام عن التساؤل، وعدم القدرة على خلق التفاعل في بيئات العمل الحذرة والمنكمشة وغير المنتعشة. ولذا من الضروري أن يستوعبَ القادة تلك القوَّةَ الاستثنائيةَ التي تتمتَّعُ بها الكلمات حينما يصوغونها على شكل تساؤلات. فالكلمات هي النوافذ التي ينبغي أن يطلَّ منها الجميع على أفكارنا وقيمنا ورؤانا. فقبل طرح أي سؤال اسأل نفسك: «ما الذي أعتزمُ تحقيقَه أو إدراكَه من هذا السؤال؟». هل للسؤال قيمةٌ جوهريةٌ في تكثيف التركيز وتعميق التفكير؟

فعندما يَطرح القائدُ العظيمُ سؤالاً كبيراً فإنه يرسل أتباعه في «رحلة فكرية»

واستكشافية للبحث عن الإجابات . فإما أن تكونَ الأسئلة إيجابيةً ومثمرة، أو سلبيةً ومنفِّرة . فانتقِ أسئلتك كي لا تصدمك الإجابات .

الأسئلة ما بين البناء والهدم

تركِّز الأسئلة الهدَّامة على أسباب الفشل فتثيرُ ردود الأفعال الدفاعية والعدائية؛ حيث يَشرع كلٌّ طرفٍ في تبرئة نفسه وإلقاء اللوم على الطرف الآخر. ومن هذه الأسئلة:

- لماذا لم تلتزم بالجدول الزمني المحدَّد؟
- من منكم لم يقُمْ بدوره؟
- ألا تستطيع التفكيرَ بطريقة أفضل؟

مثل هذه الأسئلة تسلب الموظَّفين القدرة على توضيح موقفهم، وتجعلهم يبدون جزءاً من المشكلة لا مصدراً للحل.

أما الأسئلة البنَّاءة فتحفز تفكير وإبداع الموظَّفين وتتركهم يكتشفون مشكلاتِهم بأنفسهم ويُبدعون لها حلولَهم الخاصة. القادة المُلهمون يُحجمون عن تقديم النُصح بطريقةٍ تلقينيةٍ ومباشرة ويَطرحون أسئلةً تُمكِّن الموظفين من استنباط إجاباتهم بأنفسهم. وهذه نماذج للأسئلة الحافزة:

- كيف ترى مشروعنا بعد ما بذلته من جهدٍ مُضنٍ أنت وفريقك؟
- كيف يمكنني أن أساعدكم في زيادة وتيرة وسرعة أدائكم؟
- ما تصوُّرك للمشروع عند انتهائه؟
- ما نوع ومستوى الدعم الذي تحتاجونه لتحقيق المركز الأول؟

أنماط الأسئلة الفعَّالة

الأسئلة الفعَّالة هي التي تستدعي الإجابات المنشودة وتقيم علاقةً إيجابيةً بين السائل والمسؤول. وتنقسم هذه الأسئلة إلى نمطين هما:

ـ الأسئلةُ ذات النهايات المفتوحة.

ـ والأسئلةُ ذات النهايات المغلقة.

تمنح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة المجيبَ قدراً كبيراً من الحرية في صياغة إجاباته وتحثُّه على التأمُّل العميق والبحث عن الحلول. هذه الأسئلة تولِّد الصدق وتعمِّق الفهم. وعادةً ما تبدأ هذه الأسئلة بـ: «لِمَ» أو «لماذا» أو «كيف» أو ببعض المقدمات مثل «ما رأيك في. . ؟».

أمَّا الأسئلة ذات النهايات المغلقة فتبحث عن إجابات محدَّدة ـ بنعم أو لا ـ وتحدِّد للمجيب الخياراتِ لينتقي من بينها. تبدأ هذه الأسئلةُ بـ «ماذا» أو «ما» أو «متى» أو «كم»، وقد تستعلم عن موافقة الطرف الآخر من عدمها ومنها:

ـ كم عدد من سيتأثَّرون بهذا القرار؟

ـ هل توافق على هذا؟

ـ هل يمكننا الاجتماع الساعةَ العاشرةَ صباحاً؟

أنماط الأسئلة ذات النهايات المفتوحة

- **الأسئلة الاستكشافية**: تفتح آفاقاً جديدةً وتدفع العقل لينتهجَ طرقاً غير مطروقة تؤدي إلى اكتشافات مبتكرة، مثل: «هل سبق لك أن فكرت في. . . ؟».

- **الأسئلة العاطفية**: تدعو للإفصاح عن المشاعر حول قضية معينة، مثل: «ما شعورك بعد التحاقك بوظيفتك؟».
- **الأسئلة التأمُّلية**: تحفِّز على التعمُّق والتحليل، مثل: «أخبرتني أنَّك تعاني من التوتُّر مؤخَّراً، فما السبب يا ترى؟».
- **الأسئلة الاستعلامية**: تدعو الطرفَ الآخرَ إلى تحليل قضيةٍ ما وتتخلَّلها بعضُ الكلماتِ مثل: «صِف، اشرح، فسِّر، وضِّح»، ومن أمثلتها: «هل لديك تفسير لما حدث؟».
- **الأسئلة المنعشة**: تتحدَّى الافتراضات والمسلَّمات، مثل: «لماذا نؤدي هذا العمل بهذه الطريقة؟».
- **الأسئلة الرابطة**: تصنع الصِّلاتِ والروابطَ بين القرارات والنتائج، مثل: ماذا سيحدثُ لو قدَّمنا الموعدَ أسبوعاً؟

فنُّ طرح الأسئلة

كثيراً ما نطرحُ الأسئلةَ بشكلٍ غيرِ لائق رغم حُسن نياتنا. وهناك الكثير من العوامل التي تتحكَّم في استيعاب المتلقي لأسئلتنا كالعقلية السائدة والمكان والزمان والسياق. وهي عواملُ يجب أن نضَعها في حُسباننا ونحن نلقي بأسئلتنا.

1 ـ العقلية السائدة: المنتقد في مواجهة المتعلِّم

تتحكم توجهاتنا الذهنية في تصرُّفاتنا وتفاعلنا مع الآخرين. ويمكننا في هذا السياق أن نفرِّقَ بين نوعين من التوَّجهات العقلية السائدة وهما: عقلية الناقد وعقلية المتعلِّم.

يميل من يتمتَّعون بعقلية المتعلِّم إلى التفاؤل وفتح آفاقٍ جديدة وتوفيرِ مواردَ ملائمة. ولذا تحكُم المرونةُ تصرُّفاتهم وينزَعون إلى تكوين علاقات فوز لكلِّ الأطراف. وتتسم الأسئلة التي يطرحها هؤلاء بالصدق والصراحة؛ فهم يسألون ليعرفوا لا ليتصيَّدوا أو يختبروا أو يلوموا. وهذه أمثلة للأسئلة التي يمكن أن يطرحَها المديرون المتعلِّمون:

ـ كيف يمكننا أن نستفيدَ من هذا الأمر؟

ـ ما الفرص الجديدة التي يتيحها لنا هذا؟

أما المديرون المنتَقِدون فيركِّزون على الماضي وما شابه من أخطاء، لا بهدف التعلُّم منها، ولكن بهدف تأنيب مرؤوسيهم. فهم يبحثون عمن يحمِّلونه مسؤولية إخفاقهم. الأسئلة التي يطرحونها تدعم العلاقاتِ العدائيةِ التي يكسب فيها طرفٌ ويخسرُ فيها آخر. كما يميلون إلى الاستخفاف بإجابات موظَّفيهم وكأنهم يعرفونها مسبقاً وهذه أمثلةٌ لأسئلة المنتقدين:

ـ من الذي ارتكب هذا الخطأ الفادح؟

ـ لماذا لا تفهم ما أقوله لك؟

كيف تتبنَّى عقلية المتعلِّم

من الصعب أن نتخلَّص تماماً من عقلية المنتقد في ظلِّ الضغوط التي نتعرَّضُ لها في بيئات العمل. فحين تخرج الأمور عن مسارها على القائد أن يتحمَّل المسؤوليةَ وأن يكتشف: ما حدث ولماذا وكيف. ولكن يجب التمييز بين دور القائد في اكتشاف «الفعل» وبين البحث عن «الفاعل». فكيف تطرح أسئلتك المُلهمةَ بعقليةِ المُتعلِّم؟

ـ تفاعل مع الآخرين قبل أن تحكمَ على أفكارهم ومشاعرهم.

ـ تعامل مع المواقف بعقلية المبتدئ وكأنك تلهثُ وراءَ المعرفةِ ـ مهما طالت سنوات خبرتك.

ـ لا تضع نفسك في بؤرة الاهتمام بل تبنَّ دور المستكشف.

ـ ابحث عن حلولٍ مقنعة للجميع وغيرِ مربحةٍ لطرف دون الآخر.

ـ تسامح مع نفسك ومع الآخرين.

ـ لا تخجل من تكرار طرح السؤال حتَّى تتأكَّد من فهمك للموقف.

ـ تقبَّل التغيير والتحسين المستمر وضَعه على رأس أولوياتك.

2 ـ السؤال المناسب في الوقت المناسب

طرح السؤال المناسب في الوقت المناسب فنٌّ لا يُتقنه الجميع. فإذا تعجَّلت طرح الأسئلة أثناء العمل على مشروع ما، فقد لا تتلقى ما تنشُده من إجاباتٍ أو معلومات دقيقة. وإن تأخَّرتَ في طرحها فربَّما تفوتك فرصٌ نادرة للتعلُّم فضلاً عن معاناة فريقك أثناء غيابك وهم في أمسِّ الحاجة لتوجيهك ونصحك.

3 ـ إذابة الجليد

استَهلَ حديثَك ببعض الأسئلة الودِّية البسيطة كي تذيبَ الجليد وتفتحَ قنواتِ التواصل مثل «هل هذا وقتٌ مناسب للحديث أم نتحدث لاحقاً؟» وقد تساعدك بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة مثل «كيف كان يومك؟» في أن تشجِّع الطرف الآخر على بدء الحوار وتتيحَ له المجال ليبوحَ بما يدورُ في خَلده.

4 ـ التمهيد للسؤال وتهيئة السياق المناسب

هذه الخطوة تعتمد عليك لا على الطرف الآخر. ابدأ بكشف بعض المعلومات عنك بشكلٍ عام بالتركيز على موضوع بعينه كأن تقول «كم أنا متحمِّسٌ للمشروع الجديد» ويمكنك أن تمهِّد لأسئلتك بالإفصاح عن النتائج التي تتوقَّع الخروجَ بها من الحديث أو اللقاء مثل:

- «أتمنَّى أن أفهمَ السببَ الحقيقِّي الكامنَ وراء هذه المشكلة التي نتعرَّضُ لها الآن».
- «كم أودُّ أن تكتملَ رؤيتي حولَ ردود أفعالِ العُملاء تجاهَ المنتج الجديد».

وبمجرَّد أن يتضحَ هدفُ المحادثة اطرح سؤالاً مباشراً بكل ثقة ووضوح.

5 ـ إلقاء السؤال

حين تطرح السؤال ركِّز على المتلقي حتى لا تشتِّت تفكيرك بين الإنصات لإجابته والتفكير فيما تنوي طرحه من أسئلة لاحقة. كن على مسافة مناسبة من محدِّثك ولا تبالغ في الاقتراب أو الابتعاد. حافظ على تواصل بصرِيٍّ ثابتٍ واجعله يشعر بفضولك وحماسك لمعرفة وسماع المزيد باستخدام عبارات مثل «حقاً؟ لم يكن لديَّ علم بذلك» أو «أخبرني بكل ما تعرف حول هذا الأمر؛ ماذا حدث بعد ذلك؟».

الإصغاء... فن

هناك العديدُ من الوسائل التي يمكنك أن تبَرهن من خلالها على شغفك بالمعرفة وحرصك على الإصغاء لما يقوله محدثك ومنها:

ـ توقَّف قليلاً بعد الانتهاء من طرح السؤال حتى يتمكَّن المُستمع من التفكير والتأمُّـل وصياغة الإجابة المناسبة.

ـ بمجرَّد أن تنتهي من طرح السؤال اصمت واستمع لإجابته بانتباه.

ـ استخدم الإيماءات التي تؤكدُ تركيزك وإصغاءَك المتعمِّق ومتابعتَك لتطوُّر الحديث. ولا تُغفل أهمية التواصل البشرِّي ولغةِ الجسد، وتعبيراتِ الوجه التي إمَّا أن تعكسَ فضولك الحقِّيقيَ أو عدم مبالاتك.

ـ بعد أن ينتهي الطرفُ الآخر من إجابتــه يمكنك أن تطرحَ بعض الأسئلة الاستيضاحية التي تؤكِّد فهمك الكامل.

ـ كن صبوراً مَهْما قال وأطالَ ولا تقاطعه حتى ينتهي.

ثقافة التساؤل

تكمن مهمَّة القائد الاستثنائي في تغيير الثقافة المؤسَّسِية من ثقافةٍ قائمةٍ على تقديم الإجابات، إلى أخرى قائمةٍ على التساؤلات. المؤسَّساتُ الناجحةُ تعزِّز ثقافةَ التساؤل باعتبارها أفضلَ أدواتِ التواصل والتفاعل. ولكن يبقى السؤالُ: كيف يُمكن للقائدِ أن يرَّسِخ مثل هذه الثقافة؟

- كن **قدوة يحتذى بها**: لا يكون القائد قدوةً لموظَّفيه من خلال طرح الأسئلة فقط، بل بالتعبير عن استعداده للتعلُّم وتقبُّله للتغيير. بإمكانك أن تحوِّل كلَّ أشكالِ التفاعلِ إلى فرصٍ للتعلُّم من خلال طرح الأسئلة والبحث الجماعي عن الإجابات. كما أنَّ ممارسةَ التعلُّم على رأسِ العمل والبحث عن إجابات وحلول مبتكرة وطرح الأسئلة المُلهمة تُعَدُّ كُّلها من سماتِ القائد الناجح، لأنها سَرعان ما تنتقل إلى مرؤوسيه وتحفِّزهم على أن ينتهجوا نهجه.

- **اربط بين الأسئلة والقيم والممارسات المؤسَّسية**: تستطيعُ من خلال طرح الاسئلةِ أن تديرَ حواراً مستمراً ومثمراً مع مرؤوسيك حول القيم السائدة في المؤسَّسة. فعلى سبيل المثال يمكنك أن تسألهم: هل تعزِّز قيم المؤسَّسة ثقافة التساؤل؟. إن كانت كذلك، فهل فكَّرنا يوماً في أن نُفعِّل هذه الثقافة على أرض الواقع ونبدأ في تداول الأسئلة كوسيلة فعَّالة للتواصل؟ وإن لم تكن تدعمها، فهل تعتقدون أنَّ بإمكاننا أن نعيدَ النظر في هذه القيم، أم أننا بحاجة إلى قيم جديدة تتيحُ لنا العمل بأساليبَ مبتكرةٍ تدعمُ ثقافةَ التساؤل؟ يؤسِّس مثلُ هذا الحوار لاستيعاب مفهوم وأهداف الأسئلة ويساعدُ على تبنِّي هذه الثقافة.

- اغتنم الفرصَ المتاحةَ لطرح الأسئلة: وهذه بعض المواقف التي يمكنك استثمارها في طرح الأسئلة:

  - جلسات العصف الذهني لحل المشكلات.
  - الاجتماعات الخاصة بالتخطيط ووضع السيناريوهات.
  - جلسات تقييم الأداء.
  - جلسات تقديم الموظَّفين الجدد والتعريف بهم.
  - اجتماعات فريق العمل.
  - الاجتماعات العادية والمنتظمة مع الموظَّفين.

- **كافئ المبادرين وأعرب عن امتنانك لاعتناقهم ثقافة التساؤل**: القادة الناجحون يُنقِّبون عن مواطِن القوةِ في موظَّفيهم ويثنون عليها كلَّما أتيحت لهم الفرصة. وفي مثل هذه البيئات يكون لكل المحاولات حتى

ما يبوء منها بالفشل نصيبٌ من الثناء والتقدير، باعتبار المحاولة شرفاً في حدِّ ذاتها ودليلاً على شغف صاحبها بالتعلُّم والتقدُّم.

القوة الكامنة في الأسئلة

يحوي كلُّ سؤال يطرحه القائد بين طيَّاتِه فرصةً استثنائيةً للتفكير في المستقبِل وإزاحة العراقيل التي تَحول بين الفريق وبين الإبداع والابتكار. للأسئلة قوةٌ كامنةٌ تبثُّ الثقةَ وتحثُّ على تعلُّم الجديد وابتكار المفيد. من شأن هذه القوة أن ترتقي بكلِّ عضوٍ في الفريق ليصبحَ شخصاً أفضل على المستوى الإنساني والمهني فيساهمُ في رقيِّها ومن ثمَّ في تقدُّم المجتمع. وسنحاولُ فيما يلي اكتشافَ تأثير ثقافةِ وقوةِ التساؤلات في بعض المجالات.

الأسئلة تُعمِّق التأمُّلَ والتعلُّم

يتضمَّن التأمُّل العديد من العمليات التي تشمل التذكُّر والتفكير وربط الأجزاء وتجميع الصورة وحشدَ الأفكارِ المبعثرة وتعميقَ الفهم. وللتأمُّلِ فائدةٌ عظيمةٌ في عملية التعلُّم حين يدركُ الأفرادُ حاجتَهم الماسَّةَ لتخطِّي حاجز الأفكار والمعتقدات التي عفى عليها الزمن، والافتراضاتِ المسلَّمَ بها، والتعاطي مع العالَم بمنظورٍ فكريٍ جديد وخلَّاق. أي أنَّ الأسئلة التي تحثُّ على التأمُّل هي مفتاحُ ما نُسميه بالتعلُّم المستمر. وكلَّما كانت أسئلتنا للموظفين باعثةً على التأمُّل الجوهري والأصيل، ازداد استيعابُهم لخبايا أنفسهم والإفصاحُ عنها ومن ثمَّ فهمُنا لهم ولدوافعهم. فعلى سبيل المثال، تُسهم الأسئلةُ التالية في تحفيز العقلِ على التأمُّل والتعلُّم والتطوُّر:

- ما أفضلُ أساليبِ التعلُّم بالنسبة إليك؟

ـ كيف استطعتَ أن ترتقي بأدائك المهني؟

ـ ما فرصُ التطوُّر المهنِّي الأكثرُ تعقيداً التي تعرَّضت لها؟

ـ لماذا شكَّلَت هذه الفرصُ تحدياً بالنسبة إليك؟

الأسئلة تُحَفِّزُ العملَ والإبداع

تُحوِّل الأسئلةُ الأقوالَ إلى أفعال والاحتمالاتِ إلى ثوابت والخططَ إلى حقائق إذ هي تنتقل بنا من الحاضر إلى المستقبل. فالأسئلةُ هي الأداةُ التي تتجسَّد من خلالها الأحلامُ على أرض الواقع. فبها يشتعلُ الحماسُ ويتكثَّف التركيز ويتعمَّق الفكر وتُشحذ القوى وتتوحَّد الجهود، وذلك هو جوهر التميُّز والإبداع. كما أنها ترسِّخ ثقة الأفراد بقدرتهم على تحطيم قيود الروتين واختراق حواجز الإبداع والابتكار الذي يتمخَّضُ عن ميزةٍ تنافسيةٍ للفرد والمؤسسة على حد سواء. وهذه بعض الأسئلة التي من شأنها أن تُشعل فتيلَ الإبداع:

ـ ما البدائلُ المتاحةُ أمامَنا والتي يمكنك توفيرها؟

ـ ما مزايا وعيوب هذا الاقتراح؟

ـ أي الأدوار ستضطلع بها وما الموعدُ النهائي للتسليم؟

ـ ما الخياراتُ المتاحةُ أمامنا ـ الآن ـ للتغيير والتطوير؟

أسئلة التخطيط الناجح

يجتمع القادة بمرؤوسيهم بشكل دوري لمناقشة الأهداف والخطط والمشروعات والموارد والمخاوف أيضاً. إلا أنَّ هذه الاجتماعات كثيراً ما تُخفق في تحقيق النتائج المرجوَّة وتصبحُ مضيعةً للوقت، وحين يتعلقُ

الأمرُ بالتخطيط ووضع الأهداف، يُمكنك كقائد أن تعتمدَ على الأنماط التالية من الأسئلة:

ـ ما الذي نهدف إلى تحقيقه فعلاً؟

ـ من بين كل هذه الأهداف الكثيرة أيها أكثر واقعيةً وقابليةً للتنفيذ على أرض الواقع؟

ـ ما الموارد التي تنقصنا؟

ـ ما نوع الدعم الذي تحتاجونه؟

وفيما يتعلَّق بمتابعة التقدُّم نحو الأهداف يمكنك أن تُشعلَ الحماسَ في نفوس موظَّفيك من خلال هذه الأسئلة:

ـ هل ما زلتم ملتزمين بالمسار المحدَّد؟

ـ هل لديكم كلُّ ما تحتاجون إليه من بيانات ومعلومات وأدوات؟

ـ هل في النتائج والتقارير ما يستدعي التوقُّف عنده ومناقشته وإعادة النظر فيه؟

مثلُ هذه الأسئلة تبقي أعينَ التنفيذيين مسلطةً على الأهداف، وتذكِّرهم بما هو متوقَّع منهم. كما تعتبر هذه الأسئلةُ فرصةً ذهبيةً لاكتشاف المشكلات وإزالة العقبات وتجنُّب الأزمات المحتملة قبل فوات الأوان.

الأسئلة تشحن اجتماعات فرق العمل

تفتقر معظم اجتماعات العمل الرسمية والمنتظمة إلى الحماس والطاقة المطلوبين. فإذا جلس أعضاءُ فريقِك حولَ طاولة الاجتماعات وبدا على وجوههم الملل، فإنه يمكنك إثارةُ انتباههم وشحنُ طاقاتهم بطرح الأسئلة

الحافزة. فالأسئلةُ ـ لا سيما تلك التي تطرح تحدياتٍ جديدةً ـ تولِّد الطاقة والحيوية في أعضاء الفريق، بحثِّهم على الإصغاء وطرح الآراء وتبادل وجهات النظر والبحث عن حلول مشتركة. وهذه بعض الأسئلة التي يمكنك طرحُها في بداية الاجتماعات:

- ما الإجراءات التي نتفق جميعاً أنه علينا اتخاذُها فوراً؟
- ما المطلوب حتى نصلَ إلى نقطةِ اتفاقٍ والتقاءٍ بدلاً من الإفراط في الجدل داخلَ دائرةٍ مغلقة؟
- ماذا علينا أن نفعل كي تصبح اجتماعاتُنا ذات جدوى وأعمالنا ذات معنى؟

الاجتماعات العكسية

هناك العديد من الآليات التي تؤهِّلك لتحقيق الاستفادة القصوى من الاجتماعاتِ والتخلُّص من طبيعتها التقليدية التي تثيرُ الضجرَ في نفوس البشر. وهذه بعض الآليات:

- لا تفرض فكرتك وتروِّج لها، بل على العكس؛ أتِح لموظَّفيك فرصةَ توضيح الأسباب التي يرون أنها قد تحول دون نجاعتها وفاعليتها. استمع للآراء المختلفة حتَّى يعبِّرَ كلُّ فردً عن شكوكه وتخوُّفاته ـ إن وجدت. فبهذه الطريقة يتحوَّلُ الإطارُ الذي تقدِّم من خلاله فكرتك من الإكراه والإجبار إلى المناقشة والاعتبار وحرية الاختيار.

- امنح جميعَ المشاركين الحقَّ في التحدُّث، واسأل كلاً منهم عن رأيه وموقفه الخاص من القضية محلِّ النقاش، حتى يتِّم الوصولُ إلى اتفاقٍ والخروجُ بأفضل الحلول.

- فرِّق بين الفهم والموافقة. فالسعيُ نحو الفهم ـ على العكس من السعي نحو كسب موافقة الجميع ـ يعني أن نرى العالمَ من وجهة نظر الآخر، الأمر الذي يولِّد الثقةَ ويوطِّد العلاقة مع جميع الأطراف فتظهر حلولٌ جديدةٌ لم تكن ممكنةً من قبل.

الأسئلة وإدارة الصراعات

الصراعاتُ داخلَ فرق العمل وفي إدارة المشروعات ظاهرةٌ صحِّيَةٌ ومتوقَّعةٌ بطبيعة الحال لأنها جزءٌ لا يتجزَّأ من العمل الجماعي. فلا عجبَ أن يرى كلٌّ عضو من أعضاء الفريق موضوعاً ما؛ وفقَ رؤيته ووجهة نظره الخاصة ومن هنا ينشأ صراعُ الأفكار. إلا أنَّ الصراعَ المثمرَ قد ينقلب إلى اختلافٍ مدمر، إذا ما تحوَّل من الكياسة إلى السياسة، وتخلَّلته المنافسة حول الشكليات والسلطات والمكافآت. فما الأسئلة التي يمكنك توظيفها كي تديرَ هذه الصراعاتِ بفاعلية وبطريقة إيجابية؟

- كيف يمكننا أن نشخِّص هذا الصراع وأسبابَ الاختلاف في وجهات النظر؟
- ما الهدفُ الذي يسعى إليه كلُّ طرفٍ منا ولماذا؟
- ما نقاطُ الاهتمام والتوافق وأين تكْمُن المصلحةُ المشتركة؟
- كيف يمكننا أن نولِّد الحلولَ ونضعَ الخياراتِ التي تعتبر في حدِّ ذاتها بدايةً لمواجهة الأزمة وإنهاء الصراع؟
- كيف يمكننا أن نختلفَ بطريقةٍ مهذَّبة ونتحاورَ بلغةٍ مؤدبة؟

الأسئلة وحلُّ المشكلات

تحتاج الحلولُ المبتكرةُ للمشكلات ولإدارة الأزمات بيئاتِ عملٍ محفِّزةٍ للأسئلة على اختلاف أنواعها، بما في ذلك الأسئلةُ التي قد تعتبرُ سَطْحيةً أو غيرَ ضرورية. فمن المهم عند مواجهة المشكلات المتكررة أن نركِّز ـ بدايةً ـ على آليات إنتاج الأسئلة في حدِّ ذاتها لا على جودتها ومدى كفاءتها. وكلَّما انخرط الأفرادُ في تبادل الأسئلة الجَّادة في كلِّ مراحل حلِّ المشكلات فيما بينهم حققوا شيئاً من الرضا والقبول الجماعي للحلول والاستراتيجيات التي تتمخَّضُ عنها الأسئلةُ المطروحة. وتُصاحب الأسئلةُ المراحلَ الأربعَ التاليةَ لحلِّ المشكلات وتواكبها خطوة بخطوة:

- **مرحلة تحديد المشكلة**: تعتبر الأسئلة التي تستفسر عن «الماهية» من أهم الأسئلة في هذه المرحلة لأنها تتيحُ لأعضاء الفريق جمع المعلومات ووضع توصيفٍ شاملٍ للموقف، ومن ثَمَّ تؤهِّلهم لإدراك جوهر المشكلة ومسبِّباتها وتؤطرها بشكل يتفقُ عليه الجميع. فعلى سبيل المثال يمكن هنا طرح سؤال: «ما العنصرُ الأهمُ فيما يتعلَّق بمشكلة. . . ؟».

- **مرحلة تحليل المشكلة**: في هذه المرحلة يعلو شأنُ الأسئلة «التعليليّة» التي تستفسر عن الأسباب والدوافع الخفِّية مثل: «لماذا يعتبرُ هذا الأمر مهماً بهذا القدر؟» أو «لماذا سار الأمر على هذا النحو من وجهة نظرك؟» أو «لِمَ شَعُرتَ بذلك؟».

- **مرحلة تشخيص المشكلة**: تخوِّل الأسئلةُ التي تستفسر عن «الكيفية» لأعضاء الفريق صياغةَ نظريةٍ تجريبية مؤقَّتة لشرح أو توضيح أو محاولةِ حلِّ المشكلة مثل: «كيف يتشابه أو يختلف هذا الموقف عن المواقف

التي تعرَّضنا لها من قبل؟» أو «كيف يمكننا أن نتعامل مع المشكلة بشكل مختلفٍ هذه المرة؟» أو «كيف يُمكننا أن نتدخَّل قبل أن يتفاقَمَ الموقف؟».

- **مرحلة التنفيذ**: وهنا تبرز أهمية الأسئلة «التنفيذية» التي تستفسر عن «الماهية العملية» حيث يبدأ أعضاءُ الفريق في وصف وتحديد السلوكيات المطلوبة والاستنباط وتبادل الاستنتاجات مثل: «ماذا علينا أن نفعل الآن؟» أو «ما الآثارُ التي سيتركُها هذا التصرُّف وكيف ستؤثِّر مستقبلاً؟».

الأسئلة وتمرير التغيير

في كثير من الأحيان يجد الموظَّفون أنفسهم عالقين في شَرَكِ السياسات المؤسَّسية العقيمة. وهنا يأتي دورُنا كقادة في تقييم هذه السياسات من وقت إلى آخر، لتطوير الجيد منها وإزاحة المعيق وشق الطريق. وليس إلى ذلك سبيلٌ خيرٌ من طرح الأسئلة التي تختبرُ الثوابتَ المؤسَّسيةَ الخاصةَ بالهياكل التنظيمية والاستراتيجيات والقيم والعمليات، وغيرِها من العناصر التي تصوغُ الثقافةَ المؤسَّسيةَ بشكل عام وفي هذه الحالة لا غنى عن رؤية جديدة ومبتكرة تؤهِّل القادة والموظَّفين لاستيعاب واغتنام الفرص المحلِّقة، واكتساب ميزاتٍ تنافسيةٍ تمكِّنهم من الاستمرار والمواكبة. وهناك مجموعةٌ من الأسئلة المشتركة التي أجمعت عليها مئات المؤسَّسات التي خضعت للتغيير الشامل والناجح. وتلك الأسئلة من شأنها أن تنتقل بالقادة من الماضي الغابر إلى المستقبل الزاهر:

- أسئلة لحفز المؤسَّسة على اعتناق التغيير:

ـ ما الرؤية التي نرغب في تنفيذها وتتطلَّب تغييراً جذرياً من جانبنا؟

ـ كيف نستطيع أن نُـلهمَ الآخرين لتحقيق نتائج استثنائية؟

ـ ما الهياكل والنظم والعملياتُ اللازمة لتمرير التغيير؟

● أسئلة لبدء العمل على التغيير:

ـ ما أبسط الخطوات اللازمة لخلق قوة إيجابية دافعة لاستمرار عملية التغيير؟

ـ ما المقوِّمات والإمكانات التي يحتاجُها الأفراد كي يتجاوبوا بفاعلية مع التغيير؟

ـ ما العناصرُ التي يحتاجُها الأفراد لإحداثِ التغيير النفسي والسلوكي؟

● أسئلة للمحافظة على التغيير بعد تمريره بهدف تطويره:

ـ ما الذي علينا عمله كي نستَّمِرَ في التطلُّع إلى المستقبل وممارسةِ التحسين المستمر؟

ـ كيف نرسِّخ هذا التغيير في النظم والأنظمة والهياكل الرسمية لمؤسَّستنا؟

ـ ما أساليبُ التحفيز والتقدير التي تضمنُ التزامَ الأفراد بالسلوكيات الجديدة المصاحبة للتغيير؟

انضم إلى ركب القادة «المتسائلين»

هناك مقولةٌ مشهورةٌ معناها أن «الإنسان هو ثمرة تفكيره وتوجُّهاته وأن ما يفكر فيه يكونه». وفي هذا السياق وبعد أن تأمَّلنا القوَّة الاستثنائية للأسئلة فمن المنطقي أن يصبحَ «الإنسانُ ثمرةَ أسئلته» فالفارق بين القائد والمدير أنَّ الأوَّل يبتكرُ أسئلةً خلاَّقة وملهمةً في حين تقتصرُ مهمَّةُ الآخر على الإجابة

عما يُطرح من الأسئلة فحسب. القيادةُ بطرح الأسئلة هي العصا السحريةُ للقادة الناجحين والمؤثِّرين؛ فأن تعرفَ كيف ومتى وأين ولِمَ تطرح أسئلتك؛ كفيلٌ بتوطيد علاقاتك بموظَّفيك وخلق فرق عمل متماسكة ومتناغمة وتهيئة ثقافة مؤسَّسية قوامها التأمُّل والتعلُّم المستمرُ ودعمُ التغيير الاستراتيجي. فالقادةُ الفضوليون والمتسائلون هم المستقبليون الذين يستخرجون الإجاباتِ التي يحتاجونها ولهذا فهم القادرون على تحفيز التفكير والإبداع لدى موظَّفيهم، وهم الذين يقودون الأسواقَ ويصنعون الفرصَ ويتمتعون بقدراتٍ تنافسيةٍ تميِّزهم عمَّن سواهم. هؤلاء القادةُ يؤسِّسون لبيئات عمل أكثرَ تحفيزاً على الصعيدين الإنساني والمهني. وعندما تَسودُ الثقافةُ التساؤلية في المؤسَّسة، وتترسَّخ في عادات وسلوكيات العاملين، فإنَّهم يتغيَّرون إيجابياً ـ من الداخل إلى الخارج ـ فيفوزون.

المؤلف:

مايكل ماركارت:
أستاذ تطوير الموارد البشرية
ومدير برنامج تدريب القيادات في
جامعة جورج واشنطن.



إعادة الاعتبار لقائمة أعمال اليوم

دليلك المفيد للعمل بلا تعقيد

تأليف:

إس جي سكوت





كيف تبدو قائمــة مهــامِّك؟

ها نحن من جديد، نستقبل يومنا وكُلُّنا ثقة بقدرتنا على إتمام كافة المهام المدرجة في قوائم أعمالنا هذا الصباح، ثمَّ - وعلى حين غِرَّة - تفاجئنا بعض المهمَّات التي لم تكن في الحسبان والتي لا تحتمل التأجيل لتبدِّد وقتنا، وتشتِّت تركيزنا، وتضرب بقائمة مهامنا عُرضَ الحائط، فنضطرُّ إلى إرجائها إلى اليوم التالي؛ والذي لن يخلو أيضاً من المفاجآت.

فهل يبدو هذا السيناريو مألوفاً لنا؟

نقع جميعاً في هذا المأزق وبشكل متكرر، مهما تطورت وتنوعت قدراتنا التنظيمية والتكتيكية. فكلُّنا نعاني من قوائم المهام اليومية المطوَّلة والمكتظَّة بالمسؤوليات والاجتماعات. ورغم اعتمادنا على هذه الأداة الفعَّالة في

إنجاز أعمالنا واستثمار وقتنا، إلا أنَّنا نفتقر إلى آليات التعامل معها وإدارتها بالشكل الذي يحقِّق النتائج المرجوَّة. فمهما ازدادت دقتنا في توزيع المهمَّات، وثقتنا في قدرتنا على إدارتها من دون مفاجآت، إلا أنَّ الرياح تجري دائماً بما لا تشتهي سفننا، فتأتي قوائم الأعمال اليومية بنتائج على عكس توقعاتنا، لأنها غالباً ما تكون غير محفَّزة أو غير منظَّمة، فتدفعنا إلى التلكُّؤ والمماطلة. وبعبارة أخرى: فإنَّ إعداد قوائم المهام اليومية يختلف كثيراً عن الالتزام بها ـ لا سيما في غمرة المشتِّتات التي تعترضنا على مدار اليوم. كما أنَّ افتقارنا إلى القدرة على التنبُّؤ بالمستقبل وتوقُّع الأحداث التالية يزيد الأمر صعوبة. فما أن نبدأ العمل على المشروع المدرج في قائمتنا ونستغرق في التركيز عليه، حتى تباغتنا أزمة تحملها رسالة بريد إلكتروني أو مكالمة هاتفية. وحينها نتناسى ما بين أيدينا من أعمال، لينصبَّ تركيزنا على المهمة الجديدة التي لا مناص من التعاطي معها بعد أن نُرجئ أعمالَ اليوم إلى الغد.

فهل عرفنا الآن سبب معاناتنا الناتجة عن فاعليتنا الضعيفة، ومواعيدنا المؤجَّلة، وأوراقنا المبعثرة، وأوقاتنا المهدرة؟

وهل يمكن أن نجد حلاً سحرياً في قوائم أعمالنا اليومية يخرجنا من سلوكياتنا الإدارية الروتينية؟

أعد النظر في قائمة أعمالك

يُتخم معظم الموظفين ـ لا سيما المديرين ـ قوائم أعمالهم بمهماتٍ وتفاصيلَ غير منسجمةٍ من الالتزامات والاحتياجات والعشوائيات، ثمَّ تجدهم يتساءلون عن أسباب فشلهم في تحقيق إنجازات ملموسة في حياتهم العملية والشخصية. بينما يمكن للنجاح أن يبدأ من قائمة أعمال

منظَّمة وواقعية. ومن هذا المنظور يمكننا أن نعيدَ النظرَ في طرق تخطيطها وتنظيمها؛ مما يُحَّتم علينا انتهاجَ استراتيجيةٍ مغايرةٍ تقوم على تعدُّد قوائم الأعمال اليومية. لقد أثبتت تجربتنا أن «قائمة مهام واحدة تناسب الجميع» لا تؤتي ثمارها في عصرنا هذا، فصار من الضروري أن نعملَ بأربع قوائم تختصُّ كلٌّ منها بمجموعة من المهمَّات وتخدم أهدافاً بعينها.

ستة أخطاء شائعة في إدارة قوائم المهام

هناك العديد من الأخطاء التي تربكنا ونحن نعد قوائم أعمالنا. ومن المهم ابتكار آليات فعَّالة لتفادي هذه الأخطاء التقليدية لنعيد إليها قيمتها وفاعليتها ونضفي عليها شيئاً من الجدية. ونستعرض فيما يلي الأخطاء الستَّة الأكثر شيوعاً في هذا السياق:

1 ـ **كتابة قوائم مطوَّلة**: يعمِد الكثيرون إلى إدراج عشرات المهام ضمن قائمة طويلة واحدة. ذلك أن كلَّ مهمَّة تختلف عن الأخرى في درجة أولويتها، وطريقة الإعداد لها، والوقت المستغرق في تنفيذها. وبالتالي فإنَّ مثل هذه القوائم ستفتقر إلى التحفيز وتسبب الإحباط لأنه من غير الممكن إنجاز كلِّ هذا القدر من المهام في يوم واحد وبمستوى عالٍ من التركيز والجودة.

2 ـ **الغموض**: كثيرون هم من يدونون قوائم مهامِّهم من دون تحديد نقطة البداية والنهاية لكلِّ مهمَّة على حدة. يتسبَّب ذلك في كثير من الغموض الذي يؤدي إلى التوتُّر الناتج عن الحيرة في كيفية البدء بالتنفيذ. فإذا إحدى المهمات تقول: «العمل على العرض التقديمي»، فإنَّ هذه المعلومة لا توَّضِح أية خطوات محدَّدة وقابلة للتنفيذ الفوري.

3 ـ **الفشل في تقدير الوقت**: من الصعب أن تكون منتجاً ما لم تطور مهارة تقدير الوقت اللازم لإتمام مهمَّة ما. ونحن جمعاً نقع في هذا الخطأ؛ إذ نملأ قوائمنا بالمهمات من دون أن نفكر في الوقت الذي يستغرقه إنجاز أية مهمة من دون أن تتداخل إحداها مع الأخرى.

4 ـ **التركيز على النتائج السريعة**: قد يحفِّزنا العمل على وضع قوائم مليئة بالمهام البسيطة والتي تبدو عاجلة في ظاهرها. تلك المهام قد تبدو ملحَّة وذات أهمية، ولكنَّها ليست ذات قيمة مؤثِّرة على المدى البعيد.

5 ـ **عدم ربط المهام بالأهداف**: عندما ترتبط المهمَّات بالأهداف ذات الأهمية والقيمة الشخصية، فإنَّك لن تحتاج إلى قوَّة إرادة لتنفيذها؛ إذ سيكون الهدف مهمَّاً جداً إلى درجة تجعلك غير قادر على الانتظار أو التواني في تحقيقه.

6 ـ **السماح للإحباط بالتسلُّل إلى نفوسنا**: كثيراً ما نتعامل مع قائمة المهام وكأنها مسألة حياة أو موت، ولهذا السبب يتملَّكنا الإحباط وينتابنا الشعور بالحزن على المهمات التي لم نتمكَّن من إنجازها كما خطَّطنا لها.

واجــــه أخطــاءك

لتتجنَّب ارتكاب الأخطاء السابقة، عليك بالاستراتيجيات التالية:

1 ـ لا تكتب أكثر من 3 مهمَّات «ملحَّة» في اليوم الواحد. هذه المهام الملحَّة هي الأفعال ذات العائد الأعظم، ولذا ينبغي أن تحتل الأولوية

الأولى. تساعدك هذه الفكرة في بدء يومك بعادة فعَّالة تدفع عملك إلى الأمام. جوهر الفكرة هو أنَّه مهما تواترت الأحداث المفاجئة، فإنَّك تكون قد أنجزت بالفعل المهام الأكثر أهمية. فإن كانت وظيفتك هي إرسال واستقبال البريد الإلكتروني، فابدأ يومك بتصفُّح صندوق الرسائل الواردة، والردِّ على الرسائل الأكثر أهمية، واجعل من ذلك روتيناً يومياً.

2 ـ يجب أن تشتمل كل مهمَّة على عمل، أو خطوات، أو غاية بعينها حتى تستطيع أن تحدِّد في نهاية اليوم ما إذا كانت هذه المهمَّة قد أُنجزت أم لا. لا تكتب: «العمل على العرض التقديمي» بل دَوِّن «شاهد خمسة مقاطع من موقع «تيد TED.COM» أو «كتابة مسوَّدة العرض التقديمي».

3 ـ قبل الشروع في تنفيذ أي مهمَّة، قدِّر الوقت الذي قد تستغرقه هذه المهمَّة فتتشكل لديك رؤية واضحة لما يمكن إنجازه في اليوم الواحد.

4 ـ اترك ساعة حرة كل يوم من دون أن تحدد لها مهمات واجبة التنفيذ وخصِّصها لحالات الطوارئ والأنشطة المفاجئة. ستخفِّف هذه الساعة من التوتُّر الذي قد يصيبك إذا باغتتك المفاجآت. أما إن حالفك الحظُّ وخلا يومك من المفاجآت، فيمكنك استثمار هذه الساعة في إنجاز المهام الأقل أهمية والتي تعجُّ بها كل قوائم الأعمال.

5 ـ ركِّز في قوائمك اليومية على المهمات ذات المواعيد النهائية والحاسمة مثل: (اجتماع مهم) وعلى أنشطة ذات تأثير مباشر وكبير في أهدافك مثل: (العمل على إعداد عرض تقديمي قادم، أو وضع

خطة لتأليف كتاب). فكلَّما ركزت على المهام التي تساهم في توضيح «الصورة الكلية» وتحقيق الأهداف الكبرى، تعاظمت إنتاجيتك وَإنجازاتك.

الأنواع الأربعة لقوائم الأعمال

من أجل مضاعفة الإنتاجية، حدِّد الأنشطة التي ستدير يوم وأسبوع وشهر عملك. أقصر طريق إلى ذلك هو الاحتفاظ بأربعة أنواع من القوائم؛ تختصُّ كل قائمة منها بنوع معيَّن من الأنشطة والأهداف. ستواصل بهذه الطريقة التركيز على المهام الأكثر أهمية وتتجنَّب المهام الهامشية التي تتخفَّى تحت عباءة المهام الملحَّة.

1 ـ قائمة تسجيل الأفكار

ضع في هذه القائمة جميع الأفكار التي ستراودك على مدار اليوم. فأنت لا تعرف أي فكرة منها قد تفتح لك آفاق النجاح. ولذا عليك بتدوين كلِّ ما يعن لك من أفكار مهما بدت للوهلة الأولى ساذجة. وهناك طريقتان أساسيتان لتسجيل الأفكار:

طريقة «إيفرنوت» Evernote

«إيفرنوت» أداة تنظيمية لتدوين وأرشفة الملاحظات والأفكار وتستخدم على سطح المكتب ومن خلال الإنترنت، ويمكن تحميلها كتطبيق على الهاتف الذكي. وهذه أبرز مزايا هذه الأداة ذات الذاكرة الذكية:

- تُخزن المعلومات، والأفكار، والوثائق في مكان واحد لتسهيل الوصول إليها متى وأنَّى شئت.

- توفِّر إمكانية الوصول السريع إلى كلِّ المعلومات المتوفِّرة أياً كانت طريقة تخزينها، فجميع الملاحظات ومقاطع الويب والملفَّات والصور يمكن أن تصل إليها وتعرضها على أي جهاز محمول أو حاسب آلي تستخدمه.

- بها أداة للبحث تبدأ في العمل تلقائياً والبحث في جميع ملاحظاتك عندما تقوم بالتنقيب عن شيء ما عبر محرِّك البحث «جوجل». وتسهِّل هذه الخاصية الكثير من المهام المركبة عندما تكون الملاحظات المخزَّنة مكتَّظة بالروابط.

- من الممكن أن تتوافق مع تطبيقات الهواتف الذكية التي تسمح بالتقاط صور للوثائق والملاحظات المخزَّنة وإرسالها مباشرة عبر البريد الإلكتروني إلى أيِّ جهة تريد.

الطريقة الثانية: 43 حافظة

هناك طريقة أخرى لتسجيل الأفكار وهي إنشاء نظام الـ «43 حافظة» وهي منهجية منظَّمة لمتابعة الأفكار. للبدء بهذه الطريقة عليك بتنظيم خزانة للملفات بوضع 12 حافظة رئيسية لكلِّ شهر من شهور السنة. أضف بعد ذلك 31 حافظةً تمثل الحد الأقصى لعدد أيام الشهر. وبذلك يكون لديك 43 حافظةً. ضع كلَّ مجموعة من الـ 31 حافظة في ترتيب متسلسل خلف الحافظة الرئيسية التي تحمل اسم الشهر الحالي، وبعدها 11 حافظةً تمثِّل الشهور المتبقية من العام، وهكذا. وأيّ فكرة تراودك حول مشروع ما، فسجِّلها على الفور في اليوم والشهر الخاص بها إلى أن يحين دورها. يمثل هذا النظام آلية مبسَّطة لحفظ وتذكُّر الأفكار والملاحظات أياً كانت. وحينما تخصص مفكرة لمتابعة تنفيذ المهام سيتحرَّر عقلك من الانشغال

بالمسؤوليات طوال الوقت لتركز على المهمَّة الجارية أو المشروع الحالي فقط.

2 – قائمة المشروعات

تنطوي معظم الأفكار على خطوات عديدة وفي معظم الحالات لا يمكنك الانتهاء منها في يوم واحد. لذلك من المهمِّ أن تتحوَّل أي فكرة إلى قائمة خطوات خاصة بمشروع بعينه. نطرح فيما يلي بعض الشروط التي يجب توفُّرها في هذه القائمة:

- تاريخ الانتهاء من المهمَّة عند تحديد تاريخ نهائي للمشروع.
- إجراءات ومهام منفصلة ومحدَّدة.
- استقلالية المشروعات؛ فحتى وإن كنت تعمل في 5 مشروعات في نفس الوقت، فاحتفظ بخمس قوائم وأن تحدد لكلِّ مشروع قائمة مهام مستقلَّة.

نموذج إعداد قائمة المشروعات:

تخيل أن لديك عرضاً تقديمياً ستقدمه*. يمكنك تقسيم مهمتك إلى مراحل وخطوات مبسطة كما يلي: ـ

- عليَّ أن أختار موضوعاً شيِّقًا لمحاضرتي في المؤتمر (تاريخ الانتهاء: 8 أكتوبر).
- أعرض الموضوع على المنظِّمين وأتأكَّد من ترحيبهم بالموضوع (تاريخ الانتهاء: 15 أكتوبر)

* موعد العرض على سبيل المثال شهر ديسمبر

- أُصمِّم خريطة ذهنية ونظرة عامة لما سيغطِّيه هذا العرض التقديمي (تاريخ الانتهاء: 17 أكتوبر).
- أجمع البيانات والإحصائيات حول الموضوع (تاريخ الانتهاء: 25 أكتوبر).
- أرتِّب المعلومات في تسلسل منطقي (تاريخ الانتهاء: 28 أكتوبر).
- أتدرَّب على العرض لأشعر بارتياح نحو طريقة طرح الموضوع (تاريخ الانتهاء: 29 نوفمبر).
- أقدِّم العرض بثقة (تاريخ الانتهاء: 1 ديسمبر).

تعتمد الفكرة هنا على وضع نقطة النهاية في الاعتبار، والعمل بشكل معكوس بتحديد الخطوات والمراحل التي تحقِّق الهدف.

تعرَّف إلى التحديات

هناك ثلاثة أنواع من التحدِّيات:

1 ـ **النتائج**: يجب أن يتوافق المشروع مع خططك بعيدة المدى، لأنك لن تتمكَّن من تحقيق النتائج المرجوَّة في حالة وجود أي تعارض. فإذا كنت تنفِّذ مشروعاً إرضاءً لأحد الأشخاص مثلاً، فلن يكون لديك الوازع الداخلي الذي يدفعك للمواظبة على العمل اليومي لإنجاز المشروع.

2 ـ **المخاوف**: قد يعوقك الخوف من الفشل، أو التشكُّك في قدراتك، أو نقص الثقة بالنفس عن إحراز أيِّ تقدُّم. تأمل كل المعتقدات التي تقيِّدك وتُحجِّم قدراتك وأنت تعد خريطة ذهنية تضع فيها الحلول

الممكنة لكبح تلك المخاوف. ستكتشف أنَّ التغلُّب على المخاوف ليس صعباً بمجرَّد التعرُّف إلى الأسباب التي تولِّدها.

3 ـ **العقبات**: في بعض الأحيان تعترض العقبات الخارجية سير المشروع. ومن المهم هنا تحديد المشكلة الفعلية وتصور العقبات المحتملة وكيفية الاستجابة لها.

3 – قائمة المهام الأسبوعية

لكلٍّ منَّا مهامه التي تتطلَّب بذل جهد يومي لا محالة. من هذه الأنشطة: رسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، وتنفيذ تكليفات الرؤساء، وحضور الاجتماعات المفاجئة، والمواعيد المفروضة، والالتزامات الشخصية. كلُّ هذه الأنشطة تقع تحت قائمة المهام الأسبوعية التي تتضمن عنصرين أساسيين:

- **المهامُّ الروتينية**: تجمع قائمة المهام الأسبوعية جميع المهمَّات والواجبات التي ينبغي إنجازها يومياً. لذا، يجب تخصيص بعض الوقت في بداية كلِّ أسبوع لوضع خطَّة خاصة للمهام الروتينية ـ بما في ذلك الأعمال الورقية، والمهمَّات المتكرِّرة، والوقت المخصَّص للأسرة والأصدقاء، والتدريب، والقراءة على مدار الأسبوع. هذا مع تحديد الوقت الذي تستغرقه كلُّ مهمَّة على حدة. فإذا كان تصفُّح البريد الإلكتروني يستغرق 60 دقيقة كلَّ يوم، فعليك بحجز هذا الوقت يومياً لهذا النشاط وإدراجه ضمن القائمة الأسبوعية.

- **المواعيد والاجتماعات**: بعد المهام الروتينية تأتي الاجتماعات والتزامات المواعيد التي يجب مراعاتها لأنَّ قدرتك على إنجاز المهام

ذات الأولوية تتوقَّف على الوقت الذي تستهلكه الأنشطة الأخرى. ومن المفيد استخدام مفكرة رقمية مثل: برنامج «أوتلوك Outlook» لتذكيرك بالمواعيد حين أزوفها.

4 - قائمة المهام الملحَّة

بينما تعجُّ القائمة الأسبوعية بالأنشطة الروتينية، تركِّز قائمة الأعمال العاجلة على 3 مهمات يمكن إنجازها في اليوم الواحد. تعمل هذه القائمة بكفاءة عندما تختار مهمَّتين عاجلتين على درجة بالغة من الأهمية مثل: العمل على العرض التقديمي أو العمل في مشروع ضخم؛ ثمَّ اختيار مهمَّة ثالثة ترتبط بعادة مهمَّة. لنقل مثلاً إنَّك تعمل على إعداد برنامج إعلامي؛ فبدلاً من أن تكتب في قائمتك: «كتابة خمس حلقات من البرنامج»، حدد المرحلة أو الحلقة المستهدفة كأن تقول: «أكتب 1500 كلمة من الحلقة الثامنة».

إنشاء قائمة الأعمال الملحَّة

يتطلَّب وضع قائمة المهام الملحَّة أقل من خمس دقائق باتباع الخطوات التالية:

- استخدم الأوراق اللاصقة أو البطاقات الصغيرة حتى لا تبالغ في تدوين مهام كثيرة.
- في نهاية كلِّ يوم، حَدِّد ثلاث مهام ذات أهمية لليوم التالي.
- رتِّب المهام وفق أولوياتها من الأهم إلى الأقل أهمية.
- احجز وقتاً للمهام والمواعيد الإجبارية.

- استيقظ مبكِّراً، واعمل على كل مهمَّة حتى تنتهي، تليها المهمَّة الثانية، والثالثة، وهكذا.
- ضع جدولاً زمنياً لكل الأنشطة الإجبارية في المهام الثلاث.
- انتقل إلى القائمة الأسبوعية وخصص ما تبقى من اليوم في إنجازها.

ما بين الأعمال الورقية والرقمية

القوائم الورقية

ما زال كثيرون يفضِّلون هذه الطريقة لأنَّها تمكِّنهم من الرجوع إلى القائمة والاطلاع عليها أثناء التخطيط الأسبوعي، وحين العمل في مشروع ما. وهذه بعض أسباب نجاح هذه الطريقة:

- تساعد كتابة المهام يدوياً في تذكُّرها أفضل من كتابتها في تطبيق إلكتروني لا تراه طوال الوقت.
- العثور على ورقة الملاحظات الصغيرة واستخدامها أسهل من كلِّ التطبيقات التي تتصارع داخل هواتفنا.
- عندما تنتهي من المهام وتشطبها من على الورقة، يتولَّد لديك شعور بالإنجاز يفوق ما تشعر به عندما تحذفها من التطبيق الإلكتروني.
- يمكنك الاحتفاظ بجميع القوائم في حافظة واحدة يمكنك أن تسَّميها: «دليل تشغيل حياتي».

وهذه بعض عيوب هذا النوع من القوائم:

- لا تملك قدرة الاطلاع على القوائم في أيِّ مكان ما لم تأخذ الحافظة معك، فإذا نسيتها فقد لا تتذكّر المهام التي عليك البدء في تنفيذها.

- تعتبر عملية طباعة قائمة مهامك كلَّ أسبوع أمراً مملاً.
- ليس عملياً أن تحمل معك حافظة ملفَّات كلما رحلت وحيثما حللت. القوائم الرقمية سهلة الحمل وتوفِّر سجلاً تاريخياً لأعباء وضغوط العمل.

وهذه بعض مميِّزاتها:

- تتحكَّم في المهام بسهولة وسرعة.
- يمكن تصفُّحها من خلال عدة وسائل كالحاسب والهاتف.
- يمكنك حمل المفكِّرة في كل زمان ومكان، فضلاً عن الذكاء في طريقة التذكير والمتابعة وتوصيل المواعيد والبيانات عبر: البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة والرسائل الفورية مثل «جوجل توك» و«سكايب».
- يمكن تنظيم القوائم وتخزينها على الإنترنت عبر خدمات التخزين السحابي حتَّى يمكنك الاطلاع عليها في أيِّ وقت ومعرفة المهام التي يجب تنفيذها في حينها.
- يمكنك مشاركة المهام والقوائم وإرسالها ونشرها بين جميع الأشخاص الذين تتواصل معهم.
- هناك إعدادات متقدِّمة للبحث تمكِّننا من الوصول إلى ما تريد.
- يمكنك التحكُّم في المهام عبر البريد الإلكتروني وربطها بتطبيقات «جي ميل» و«جوجل كالندر» مما يساعدك في مراجعة المهام والإضافة إليها والتعديل فيها، مع استعراض المشروعات الموكلة إليك.

كيف تحقِّق أفضل النتائج؟

بوسعك أن تضع خطَّة لتنفيذ مهام معينة وتسجلها. لكن التحدِّي الحقيقي «تنفيذ» هذه المهام. فحين يتعلَّق الأمر بالمشروعات الكبيرة، لا تهمُّنا قائمة الأعمال بقدر ما نهتمُ بقدرتنا على تحديد المهمَّات وانتقاء «الوقت الأنسب» لتنفيذ كلٍّ منها وفقاً لأولويتها. الجدير بالذكر أنَّ مستوى طاقتنا يتذبذب على مدار اليوم. ففي أوقات معيَّنة تجد نفسك مفعماً بالحيوية ومتحفِّزاً لإنجاز أشقِّ المهام. وتجد نفسك في أوقات أخرى منهك القوى، وغير قادر على أداء المهام الرتيبة. ولذا من المهم ألا تتوقف عند إعداد خطَّة بالمهام المنوط بك تنفيذها، وإنَّما إعداد خطَّة تأخذ في الاعتبار تذبذب مستوى طاقتك وحماسك على مدار اليوم. الخطوات التالية تساعد في إنجاز المهام في الوقت المخصِّص لها يومياً:

خطوة 1: عدم استنزاف الطاقة

عندما نشعر أننا مستهلكون ومستنزفون تماماً، تتراجع قدرتنا على تنظيم أفكارنا وإدراك كنه مشاعرنا أثناء العمل، سواء طال اليوم أم قصر. فلكل منا نطاق محدود من الطاقة وقوَّة الإرادة؛ ويمكن أن تُستهلك طاقتنا على مدار اليوم من دون أن ننجز شيئاً. ويعاني كل الناس من مشكلة استنزاف الذات التي تنعكس على الأداء مباشرة. لبلوغ قمة الأداء يجب إدراك تأثير استهلاكنا لأنفسنا على عملنا، ومن ثم معرفة أنسب الأوقات لأداء الأعمال الضرورية.

خطوة 2: اكتشف دورة طاقتك الحيوية

الساعة البيولوجية هي دورة نشاطنا اليومية؛ فهي تتكرَّر كل 24 ساعة،

وتتأثَّر بتغيُّرات البيئة مثل: «تعاقب الليل والنهار»، وتؤثِّر في عادات نومنا، ويؤثِّر إيقاع الساعة البيولوجية فينا وينعكس مباشرة على نتائجنا، وتنحصر ساعات الذروة لنشاطنا العقلي في دورة الطاقة اليومية ما بين الساعة 9 صباحاً وحتى 9 مساءً. أمَّا ساعات الذروة بالنسبة للنشاط الجسدي فتقع ما بين 7 صباحاً و7 مساءً. ولكن لا يوجد إيقاع ثابت لكل الناس؛ فهناك من يعملون أفضل في الصباح الباكر، بينما يفضِّل آخرون العمل ليلاً حيث يجدون أنفسهم أكثر نشاطاً وإنجازاً. ولذا عليك اكتشاف الوقت الذي تشتعل فيه طاقتك وتعمل بحماس وحيوية، ثمَّ تنظم جدول أعمالك تبعاً لساعتك البيولوجية.

خطوة 3: قيِّم معدلات الطاقة

بعد الانتهاء من مهامِّك الأسبوعية، تبقى خطوة واحدة تسبق البدء في الأعمال الفردية: قيِّم كل مهمَّة على حدة وامنحها درجة من 1 إلى 5 ؛ بأن تعطي المهمَّة التي تستهلك أقلَّ قدر من الطاقة (1) مثل: تناول الحليب صباحاً، أو تنظيف سلَّة مهملات حاسبك الشخصي. بينما تعطي المهمَّة التي تحتاج لأكبر قدر من الطاقة (5) درجات مثل: كتابة مقال طويل أو ممارسة الرياضة في مركز اللياقة البدنية. أمَّا الدرجات: 2 و3 و4 فتعطى لبقية المهام التي تقع ما بين الأسهل والأصعب. ويعتبر مثل هذا التقييم مهماً جداً لأنَّه يعلمنا التخطيط ويساعدنا على إدراك الفرق بين الأعمال الروتينية المتكررة والأعمال الذهنية المتغيرة.

خطوة 4: ابدأ بالمهام الشاقَّة

يبدأ كل يوم من أيام عملنا ونحن نتمتع بأعلى مستوى من الطاقة. استثمر هذا الوقت في إنجاز المهام الملحَّة حيث تكون متحفِّزاً وقادراً على التركيز

وأنت تملك مخزوناً لم ينضب من قوَّة الإرادة. عندما تستهلُّ يومك بإتمام مهمَّة وشطبها من قائمة المهام ترتفع معنوياتك وتبدأ فوراً في إنجاز المهمَّة التالية. وسينتابك شعورٌ بالإنجاز وهو التوجُّه الأمثل لإنجاز المهام الأكثر أهمية.

خطوة 5: أجِّل المهام البسيطة

هناك مهام تتطلَّب أقَّل قدرٍ من الطاقة مثل: إجراء المكالمات الهاتفية والرد على رسائل البريد الإلكتروني. أَجِّل تلك المهام للأوقات التي تتراجع فيها طاقتك مثل: وقت الظهيرة أو بعد تناول وجبة دسمة، رغم التحذيرات من تناول وجبات دسمة خلال ساعات العمل.

خطوة 6: قيِّم طاقتك

بعد الانتهاء من المهام الملحَّة، ألقِ نظرة على قائمة الأعمال المتبقية. لكي تختار المهمَّة التي ستشرع الآن في تنفيذها، حاول وصف شعورك في هذه اللحظة أولاً. اسأل نفسك: «ما مستوى طاقتي الآن؟» إذا قررت أنك في مستوى (3)، أي أن طاقتك متوسطة، فابحث عن المهام التي صنفتها عند المستوى الثالث واعمل عليها. يعتبر هذا التوجه القصدي نحو التوفيق بين العمل ومدى حاجته للطاقة في غاية الأهمية لأنه يرَّسِخ لديك نوعاً من اليقين بأنك تؤدي كل مهماتك اليومية في وقتها الصحيح.

خطوة 7: خذ قسطاً من الراحة

من المستحيل أن تحتفظ بمستوى طاقة مرتفع على مدار اليوم. ولهذا أنت تحتاج إلى التمتع بفترات راحة قصيرة ومتكرِّرة تسمح بتجديد الطاقة بسرعة. وتعدُّ طريقة «البومودورو» من أشهر طرق إدارة الوقت والتحكُّم في

مستويات الطاقة. وتتلخص فكرة هذه الطريقة في التركيز على كل مهمَّة لمدة 25 دقيقة ثمَّ التوقف لمدَّة 5 دقائق تكسر خلالها روتين الأداء؛ كأن تغمض عينيك قليلاً، أو تتجوَّل في الحجرة، أو ترمق الأفق عبر النافذة. لكن العمل لـ (25) دقيقة متواصلة ليس شرطاً لازماً؛ إذ تتفاوت القدرة على التركيز من شخص إلى آخر. فعندما تشعر بأنَّك بدأت تفقد قدرتك على التركيز، توقف عن العمل واسترح قليلاً.

لا تخف من الخوف

كثيراً ما يسيء الناس فهم دور التحفيز في حياتنا. فهناك من يعتقد بأنَّنا نعمل على إنجاز مهام معينة عندما نملك حافزاً نحوها، ونهمل هذه المهام عندما نفقد الحافز. والحقيقة أنه لا علاقة مباشرة بين الحافز والقدرة. فقد نملك القدرة ونفقد الحافز، والعكس صحيح أيضاً. ما يحول بيننا وبين أداء مهمات معينة هو الخوف. إذ إن البدء بإنجاز مهمَّة معيَّنة أو مشروع ما، يتطلَّب منَّا التغلُّب على التحديات والصعاب التي ترهبنا. للتأكد من صحة هذا الطرح ومن أن خوفك هو ما يحول دون نجاحك؛ فكِّر في تأثير المعتقدات الأربعة التالية:

الشكُّ: في بعض الأحيان تدرج مهمَّة في قائمة أعمالك من دون التفكير فيها. وبعد أن تبدأ العمل عليها تكتشف أنَّك لم تفهم جيداً ما المطلوب فعله. يؤدي عدم الفهم إلى الشعور بالخوف والشك في قدرتك على متابعة العمل، فتظلُّ تسوِّف وتؤجِّل العمل لصعوبته البالغة كما تظن.

الفشل: نتعرَّض أحياناً للفشل رغم أنَّنا بذلنا أقصى ما في وسعنا. وقد يلاحقنا هذا الشعور ويلازمنا ونحن نؤدي أعمالاً أخرى. فإذا طلب

منك أن تقدِّم تقريراً أسبوعياً لمديرك، مع أنَّك لم تقدِّم تقريراً لائقاً الأسبوع الماضي، فستشعر بالقلق والتردُّد قبل البدء في إعداد التقرير الجديد.

الصعوبة: كلما ازدادت صعوبة المهمَّة، زادت محاولاتك لتجنُّبها، خاصة إذا كانت المهمَّة عبارة عن مشروع طويل الأمد، وينطوي على خطوات ومراحل كثيرة. ودائماً يخشى الأشخاص هذه المهام لأنَّها تشعرهم بالضغط والارتباك.

الإحباط: هناك بعض الأعمال التي تشعرك بالإحباط لأنَّك لا تجيدها، فتحاول تجاهلها فلا تُقبِل على تنفيذها بحماس. ولكن ليس مقبولاً أن تسوِّف وتؤجِّلها. فإمَّا أن تنجز المهمة بكفاءة وإمَّا أن تفوِّضها لمن يستطيع ذلك؛ لأن تجاهلها أو تأجيلها لن يجدي نفعاً.

العمل يصنع الحافز وليس العكس

تمكِّنك الاستراتيجيات التالية من بلوغ أقصى مستويات الطاقة حتَّى وإن كنت تظن بأنك لا تملك الحافز:

1 ـ دوِّن المعوِّقات التي تحبطك

من المهمِّ أن نفهم أسباب عدم شعورنا بأننا نملك الحافز. دوِّن كل الأسباب التي تلهيك وتثنيك. على سبيل المثال: ـ

- هل تفشل في إتمام المهام لأنَّك لا تعرف كيف تؤديها؟
- هل تحاول القيام بشيء خارج منطقة الراحة الخاصة بك؟
- هل عليك العمل في مجال لا تستمتع بالعمل فيه؟

2 ـ ضــع خطَّـة لكل عقبــة

فيما يلي بعض العقبات وكيفية التغلُّب عليها:

- **المهمَّة ضخمة ومرهقة وتنطوي على مراحل كثيرة**: لا تحاول إنجاز المشروع دفعة واحدة. قسِّم المهمة إلى مهام أصغر؛ والأصغر يبدو دائماً هو الأسهل.
- **هناك جزء من العمل لا تعرفه**: حاول الحصول على كل المعلومات التي تحتاجها. اكتشف المزيد ممَّا تتطلبه المهمَّة وكيفية أدائها.
- **أنت تخشى الفشل**: الخوف من المجهول هو أوَّل أسباب القلق والخوف من تنفيذ المهام. فكِّر في الموقف على نحو إيجابي؛ فحتَّى لو فشلت في أداء مهمَّة ما، فقد نجحت في خوض تجربة جديدة وتعلَّمت منها الكثير.

3 ـ ابدأ بسرعة

من المستحيل أن تنجز مهمَّة لم تبدأها. فأفضل الدروس هي التي نتعلمها بالممارسة الفعلية والتجربة والخطأ، لا من خلال الجلوس والقلق مما يجب علينا فعله. التجربة هي التي تشكِّل «العادات الصغيرة»، أي المهمَّات البسيطة التي سيسهل علينا تنفيذها مستقبلاً بلا عناء. وقد أثبتت هذه الآليات فاعليتها لأنَّها صغيرة وسريعة وقابلة للتنفيذ. واظب على أداء أدَّق وأصغر المهام كل يوم؛ فالجزء يُشكِّل الكل، والبداية تصنع النهاية، والنجاح يولد النجاح.

4 ـ فكِّر في العائد

إذا ما زاوجت بين كلَّ مهمَّة والتقدير الذي ستناله بعد إنجازها، فستزداد

احتمالات أدائك لها وإتمامها. المكافآت تبعث في نفوس الناس نوعاً من الإثارة والحماس. يمكنك مثلاً أن تربط نجاحك في إعداد التقرير لشهرين متتاليين بحصولك على ترقية أو ثناء المدير على أدائك. ضع في حسبانك دائماً ما سيضاف إلى رصيدك بعد أداء المهمَّة وكيف ستستفيد منها. فكل مكافأة مستحقة يجب أن تعني تحسُّن الأداء أو زيادة الأرباح أو تحقيق هدف شخصي نبيل، أو كل ذلك.

حارب المشتِّتات

المشتِّتات هي أحد أسباب عجزنا عن أداء بعض المهام. وهذه هي أكثر المشتِّتات شيوعاً وكيفيَّة التخلُّص من تأثيرها السلبي:

- **البريد الإلكتروني**: يعتبر تصفُّح البريد الإلكتروني من أكبر المشتِّتات التي تبدِّد الوقت وتقلِّل الإنتاجية. انتصر على نفسك وخصِّص عشر دقائق فقط كلِّ ساعتين لقراءة الرسائل والردِّ على المهم منها.
- **مواقع التواصل الاجتماعي**: تأكَّد من إغلاق مواقع التواصل الاجتماعي مثل «فيسبوك» و«تويتر» على الحاسب الآلي والهاتف خلال ساعات العمل كي لا تشتِّت تركيزك.
- **الرسائل السريعة**: تلهيك الرسائل طويلاً عن مواصلة العمل وتدخلك في نقاشات جانبية لا تنتهي. اضبط هاتفك على الوضع الصامت وضعه بعيداً عن ناظريك وسجِّل خروجك من برنامج الرسائل الفورية الذي تستخدمه.
- **المكالمات الهاتفية**: لست مضطرَّاً للردِّ على الهاتف إذا ما اتصل أحدهم طوال الوقت. كثيراً ما تتحوَّل المكالمات الهاتفية إلى محادثات واجتماعات مطوَّلة تخرج في نهايتها منهكاً وفاقداً للتركيز

والاهتمام أيضاً. اضبط الهاتف على الوضع الصامت وخصِّص وقتاً مُحَدَّداً كل يوم لإجراء المكالمات المهمَّة والردِّ على ما فاتك من مكالمات تستحق الوقت والمال والجهد.

صمّم قائمة مهامك الآن.. بلا تأجيل

لا تستهن بأهمية إعداد وإدارة وإتمام قائمة المهام. معظم الضغوط التي نعاني منها تنبع من اكتظاظ عقولنا بالأفكار الزائغة والخواطر المُبتَسرة. اخرج من حالة «التيه» في خضم الأفكار غير الناضجة وابدأ في «تصميم» قائمة مهامِّك التي ستلعب دور القائد والمرشد لخطواتك.

سيعينك ذلك على إبراز الأفكار التي تجول في عقلك وتفعيلها. فالأفكار العظيمة هي نتاج أفكار عشوائية نظَّمناها وحبكناها في خطَّة عمل تنفيذية، فتحولَّت إلى مشروع ناجح. فمن الطبيعي والصحي أيضاً، أن تُخفِق بعض محاولاتنا بين الفينة والأخرى؛ من دون أن نفقدَ الأملَ أبداً؛ فالأمل هو طريقنا المفتوح دائماً للعمل وتحقيق النجاح عبر التأقلم والتعلُّم.

المؤلف:

إس جي سكوت:
يقدِّم خطط عمل يومية لجميع الجوانب الحياتية: مثل الصحَّة واللياقة البدنية والعمل والعلاقات الشخصية.